103-00262/

ANNUAL CORPORATE EVALUATION REPORT 2000

Evaluation Unit
International Development Research Centre

June 2000

ANNUAL CORPORATE EVALUATION REPORT 2000

Table of Contents

INTRODUCTION: 1

Table 1: Strategic Areas Addressed in ACE 2000 1
Table 2: Summary of IDRC Funding for Projects Featured in ACE 2000 4

SECTION I: SUSTAINED SUPPORT

Evaluation of Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Bolivia and Peru 5
An Assessment of Twenty Years of Research and Collaboration between China and IDRC 7

SECTION II: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Integrated Learning Spaces: BAIF'S Approach to M & E 9
The West Africa Rural Foundation: An Examination of IDRC's Role in Organizational Development 11

SECTION III: EVALUATION ABSTRACTS

Urban Agriculture Research 12
Economy and Environment Program for Southeast Asia 16
Women's Test Plot Activities in Nagaland 17
External Reviews of Program Initiatives 19

APPENDICES

Memorandum to the Board of Governors
Evaluation Reports Received by the Evaluation Unit, 1999/2000

All documents mentioned in this report can be obtained from the IDRC library.

INTRODUCTION

The Annual Corporate Evaluation (ACE) Report is an element of the Centre's performance monitoring and reporting system. It provides the Board of Governors with an overview of evaluation activities at IDRC, highlights for Senior Management new evaluation tools, activities and findings from recent evaluation reports, and gives programming units an opportunity to showcase recent evaluations. The 2000 ACE Report covers 8 evaluation studies, selected for their quality, innovation, corporate relevance and timeliness, relating to over 270 projects funded over 20 years. IDRC grants to these projects totalled approximately CAD 45 million. Both the level of funding and the number of projects covered this year are much higher than usual due to the inclusion of two reviews of Centre support covering twenty years each - one on farming systems research in the Andes, the other on Centre collaboration and support in China. Table 2 on page 4 summarizes the resources represented in the evaluations featured in this ACE Report.

Given that evaluation in IDRC is decentralized and learning-oriented, studies are initiated by IDRC partners, regional offices, programming units, senior management or the Evaluation Unit to serve specific needs or purposes. Therefore, the pieces featured in the ACE Report usually cover a wide range of issues. The key strength of our decentralized, learning-based system is ownership and use of evaluation findings by our programming units. In addition it leads to considerable experimentation with methods and approaches which focus on learning rather than accountability. A weakness is that the annual output of reports tends to focus on a wide range of topics, which makes corporate synthesis and comparison difficult. For example, concerns and criticisms raised by the evaluators tend to be specific to the case in question and are not easily generalizable. This year's set of evaluations is no exception in terms of the variety of purposes and issues addressed.

The following table summarizes the areas as addressed by each of the studies highlighted in the pages that follow.

Table 1:
Four Strategic Areas Addressed by Evaluations Highlighted in the 2000 ACE Report.

	Section I		Section II		Section III			
	Andes	China	BAIF Org.	West African Rural Foundation	Cities Feeding People (Nairobi)	Cities Feeding People (Costa Rica)	EEPSEA Secretariat	Nagaland Special Project (NEPED)
Sustained support	✔	✔	✔	✔			✔	✔
Outcomes	✔				✔	✔	✔	✔
Capacity-building	✔	✔	✔	✔	✔		✔	✔
Organizational Learning		✔	✔		✔	✔		✔

As IDRC celebrates its 30th anniversary and begins implementation of a new corporate program framework, it is appropriate that **Section I** of this year's ACE Report features two evaluations of the Centre's sustained support in two different regions: the Andes and China The review of farming systems research (FSR) in Peru and Bolivia was designed to document the outcomes of innovative research aimed at understanding and modifying established community practices in order to find practical solutions to local development problems. In contrast, the primary purpose of assessing twenty years of successful collaboration between China and IDRC was to draw lessons about IDRC's approach to supporting development research, which both could apply in other scientific and technical cooperation contexts.

Section II features two examples of organizational development of Southern partners in India and Senegal. The piece on the way the Indian NGO, the BAIF Development Research Foundation, has institutionalized learning through monitoring and evaluation was based on a paper in which BAIF elaborates on its experience for the purpose of sharing it with African practitioners at the inaugural conference of the African Evaluation Association (held in Nairobi in September 1999 and supported by IDRC). The second article was based on a review of the West African Rural Foundation (WARF), in which the Evaluation Unit used elements of its organizational assessment model to plan future activities.

Section III presents abstracts of four evaluation reports from among those completed this year by Program Initiatives (PIs), Secretariats, and special projects. These are reports from two Cities Feeding People (CFP) workshops, one in Nairobi, the other in Costa Rica, which were held to assist researchers to analyse and learn from the results of their urban agriculture projects. The third abstract is of an external evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA) which devotes particular attention to human resource development and research utilization. The article on the Women's Test Plot Activities in Nagaland is based on an external study aimed at assessing the effects of the Nagaland Environment Protection and Economic Development Action Project on the integration and strengthening of women's activities within the program. The section ends with reference to the external reviews of 12 PIs. These were undertaken in order to fulfill an accountability requirement and also to contribute to the reformulation of IDRC programming for the next planning cycle. The results of these studies are not highlighted here as they contributed to the material presented to the Board during the strategic framework approval process. They are currently being used by PIs to streamline and improve program foci and will be reflected in the updated prospecti and in the implementation of the next programming cycle.

There are four areas in which the findings of the studies highlighted in this ACE Report resonate with each other and/or with previous evaluation studies: sustained support, outcomes, capacity building, and organizational learning.

The importance of **IDRC sustaining its involvement and support** over a significant period of time was cited as a key factor in the results achieved in the Andes, China, BAIF, WARF, EEPSEA and Nagaland studies. This echoes the findings of many previous IDRC evaluations. In this context, it is interesting to note that the short duration of IDRC projects was one of the main concerns expressed by Chinese researchers.

Three studies reported **outcomes** related to the influence of research on government policies: the two urban agriculture studies and EEPSEA. These results came from *policy briefs and publications*, as well as the *involvement of project personnel in policy processes*. A lesson on outcomes from the Andes study, and also reflected in the urban agriculture work, is the importance of expecting *results only in the areas in which you work directly*. The Cities Feeding People PI has learned this lesson and has built a self-assessment system based on a list of eight outcome areas in which it expects to achieve project and program results. It uses this list to monitor its own performance and as a framework for consultation and discussion with its partners. The two other areas in which outcomes are reported are in *focussing attention on the needs and strengths of indigenous communities* (Andes, Nagaland) and in *fostering a systems approach* in development planning (Andes, Nagaland, Urban Agriculture).

Most of these studies comment on IDRC's achievements in several kinds of **capacity building.** *IDRC as a catalyst for new forms of cooperation or collaboration* between local organizations was cited in the Andes, China, EEPSEA and Nagaland studies. A second area of capacity-building included *strengthening the technical and research skills of individuals* through its close, collegial contact with partner institutions (Andes, China, WARF, Nagaland); its *devolution of responsibility and control to the southern partners* (WARF, Nagaland); and its *support of training, networking, publication, and evaluation* activities (China, BAIF, Nagaland, WARF).

IDRC also influenced organizations to *adopt new research approaches* such as integrated or systems research, community-based participatory research, multi-disciplinary research and social sciences research. These changes, particularly in Peru, Bolivia and China, took long term, sustained involvement and tended to both influence and be influenced by the evolution of IDRC's own understanding and application of these research concepts. IDRC's ability to *select strategically partners with high potential for grow and influence* were also reported as important to achieving these results (Andes, WARF). In the BAIF, China, Nagaland and Urban Agriculture cases IDRC fostered **organizational learning** through the use of gender analysis or monitoring and evaluation activities.

As usual, this year's ACE report concludes with a list of the reports that were added to the IDRC evaluation inventory over the past year (30), identifying the program areas which are related to each report.

While serving their respective project or program purposes, each of these studies may also touch on broader issues of corporate concern. While the depth of coverage on these issues may not be adequate for formulating immediate corporate lessons or policy-related conclusions, they build on the evidence IDRC is accumulating over the years and they can be used to signal potential areas of learning where more attention or more study would be useful.

Table 2: IDRC Funding for the Projects Featured in ACE 2000

		Number of Projects	Approximate Budget	Time
Section I	**Andes**	31	8,900,000 [1]	1977 - 1997
	China	150	25,000,000	1981 - 1998
Section II	**BAIF**	N/A	1,255,000	1988 - 1998
	WARF	4	1,200,000	1993 - 1998
Section III	**CFP: Nairobi**	9[2]	830,000	1987 - 1998
	CFP: Costa Rica	8[3]	590,000 [4]	1977 - 2000
	EEPSEA	75	1,920,000	1996 - 1999
	Nagaland	1	5,000,000	1995 - 2000
	Total	278	45,295,000	

1. represents the budget of 28 out of the total 31 projects
2. includes 9 separate grants: 6 research projects and 3 research support activities.
3. includes 7 case studies and the information network AGUILA
4. represents the budget of 5 out of the 8 projects

SECTION I. SUSTAINED SUPPORT

This section features two evaluations of sustained Centre support for development research in two regions: the Andes and China. The report on 20 years of work with Andean communities in Bolivia and Peru comments on: the evolution and institutionalization of a new research approach for studying production in local farming systems; the permanence of such changes; and the results on local organizational and individual capacity development. The evaluation of 20 years of research collaboration between China and IDRC highlights the importance and value of the Centre's particular approach in supporting research for development projects as perceived by its Chinese partners.

Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Bolivia and Peru[5]

The report covers 30 IDRC-supported projects in the Andean region. It documents how they have influenced individuals, communities, organizations, education programs and research practices related to agricultural development in Peru and Bolivia over the last 20 years.

Overall, IDRC-supported projects raised awareness, among researchers and community organizations, of the possibilities of using Andean products and knowledge as a valuable base for improving local production and development. A number of projects had the specific purpose of introducing a "production systems approach" to guide organizations working in Andean communities. The most representative examples are the PISCA (Andean Crops-Peru) project and PISA (Andean Farming Systems) project in Peru, as well as the Quinoa project in Bolivia. In all cases, the approach taken by the Centre was to contact the local organizations most directly linked to the targeted communities. Partnering with local organizations was seen as a necessary step to implement the programs that would reach the local communities. This choice implied certain compromises: some local organizations with stronger capacity were not as close to the area of work or to the communities as other, weaker, organizations. The latter, although more closely linked, needed to be strengthened in order to perform their role effectively as partners with IDRC. The decision to work with organizations closely related to communities in the region, mainly local universities and public agricultural research bodies, meant progress took longer but left behind stronger local organizations

Evolution of Research Approach: The Case of Farming Systems Research (FSR)

IDRC-supported projects were intended to introduce FSR concepts into local organizations and the research community. This concept represented an evolution away from the single-crop production perspective, which dominated the agricultural research scene up to the 70s, towards a more holistic research perspective in which a greater diversity of the elements interacting in local production systems, could be included, studied and better understood as they influence local production. This change in the research approach has continued evolving further to what today the Centre defines as the Ecosystems Management approach.

[5] *Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Peru and Bolivia.* Evaluation Report prepared for the Evaluation Unit and MINGA PI by Edward J. Weber and Martín Mujica. December 1999.

Changes Influenced by IDRC's Presence in the Region

The clearest most direct result was capacity building of the staff in participating organizations. Former project participants are now using the systems concept in their work at universities and in the public sector. The Universidad Nacional del Altiplano in Puno, Perú (M.Sc. Program for Rural Development) and the Colegio Andino del Cusco, (Environmental Management and Development, and Andean Regional Development programs) are cases where changes in teaching curricula and new degree programs have resulted.

In the public sector, the Director of the MERISS project (Irrigation in the Sierra and Rainforest) stated that because of having participated in an IDRC-supported project, he now refers to the systems approach when responding to demands for regional development. A second example of the transfer of the learning to current public sector is the Natural Resource Management in the Sierra and Rainforest project (MARENAS), where people previously involved in IDRC-supported projects, such as PISA and PISCA, are now bringing to the project a systems approach to natural resource management in the region.

This report suggests that, in both planning and evaluating future work, IDRC needs to realize that results are most likely to be achieved within a project's direct sphere of influence. This observation further supports previous Centre experience with measuring results. When IDRC-supported projects interact directly with research organizations or other types of intermediary actors - who, in turn, work with the local communities - outcomes in these communities should not be expected as a direct result of the project. Rather, IDRC should see itself as accountable for results in the intermediary organizations.

The Process of Institutionalization of Change and Organizational Development in the Andes

The PISCA (Andean Crops-Peru) and PISA (Andean Farming Systems) projects in Peru, as well as the Quinoa project in Bolivia had the specific intention to influence local organizations and to develop their organizational capacities by supporting FSR projects. The Centre did not make alliances with local NGOs during the early stages of project intervention. However, due to social and economic changes the NGO sector became a key actor in the development of the local communities in the region. In response to this, working relationships and collaborative alliances were put in place. The NGOs adopted the IDRC projects' values and practices and have become the vehicle for institutionalizing those principles the region.

Thus, in the highlands of Peru and Bolivia, organizational development happened as a result of influences beyond the IDRC-funded projects. Intended institutionalization of changes took place, but not through the organizations that the Centre initially identified nor through the means it defined from the outset. These outcomes provide good examples of the difficulty in attributing change to a particular intervention, the need for responsiveness towards unforeseen local opportunities, and the complexity of the interactions that lead to change in the local context. This case provides an insight into how IDRC's interventions can make key contributions to broader transformations.

An Assessment of Twenty Years of Research and Collaboration Between China and IDRC[6]

Scientific and technical cooperation between China and the Centre started in 1981. IDRC's primary contact, the Ministry of Science and Technology, is responsible for coordinating co-operative research activities. Research has been supported in a variety of disciplines: agriculture, forestry, environment, information, economics and social development. In the early and mid-1980s, Centre efforts focussed on strengthening Chinese basic agricultural and forestry sciences using a systems approach to increasing production. The pattern adopted in forestry was frequently replicated for agricultural, fisheries, pest control, and even social science research. The approach consisted of two phases. The first included a combination of basic scientific research and field testing. The second usually involved wide spread dissemination of research outputs, through field-based training and popularization and through institutionalization in new centres attached to line agency research bodies.

This review of IDRC's work in China was initiated by Chinese officials to draw lessons from what they perceive as a highly successful, long term, collaborative relationship. They sought the review to inform their own future activities in international scientific and technical collaboration. Consequently, the study placed special emphasis on describing the interactions between Centre staff and Chinese researchers. Through interviews with Chinese project leaders, team members, and IDRC Program Officers, the report identifies and features the characteristics that distinguish IDRC's interventions in, and support for, development research. A sample of what Chinese researchers deem valuable and unique in IDRC's approach is presented in the box below.

Value of IDRC Approach to R&D in China

- *IDRC has enabled Chinese research teams to interact with teams in many other countries. They are able to be, and feel to be, a part of the international scientific community. Other donors only facilitate interaction with researchers in their own country.*
- *IDRC projects have encouraged collaborative research within the country fostering linkages among different Chinese research teams.*
- *IDRC supports Chinese researchers to solve Chinese problems. Some other donors get Chinese researchers to collect data in China for analysis by researchers in the donor's country.*
- *The whole process of project preparation, management, accounting, monitoring and evaluation required by IDRC, has alerted the Chinese to international best practice in research management.*
- *IDRC provides training not only for researchers but also for research managers. Few other donors do this .*

[6] *An Assessment of Twenty Years of Research Collaboration Between China and the International Development Research Centre*. by Zhan Hongqi, Zheng Yongqi, Geoffrey Oldham, and Tan Say Yin. (January 2000).

The review suggests that as the Centre began shifting its support away from a sole focus on production systems in the late 1980s and early 1990s, agricultural and forest sector work supported by the Centre began to look beyond production systems to integrate farmland and agro-forestry systems at the ecosystem and basin levels rather than just in test plots or research stations.

The reviewers cite some cases in which they are appreciative of the realism of the community-based and increasingly participatory efforts of IDRC-supported projects to address the complex forces affecting poor people in ecologically vulnerable and often remote areas. They also underline the important role IDRC staff, as trained researchers, play in the process of delivering effective support to projects by helping to: identify research partners in the developing world; design research proposals; monitor and assess ongoing research; and helping to build networks.

The evaluation indicated that IDRC fostered positive changes in China as a result of its twenty years of support, as now there is a greater willingness to make use of research results from both the natural and social sciences, and a stated desire to work further to build local research capacity in the social sciences. An area where IDRC support was seen as particularly important was in building acceptance and capacity in the social sciences as China moved towards a market system.

The review team identified Chinese researchers' main concerns about working with IDRC staff as: 1) an inability to communicate in Chinese; 2) brief field visits; and 3) the short project cycle. These elements were identified as obstacles in the development of innovations and limiting relations between the Centre and its partners. The Chinese also expressed a desire for more access to information and feedback from evaluations carried out by IDRC.

SECTION II. ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

This section presents information on two institutions where IDRC has focussed specifically on strengthening the capacity of promising NGOs. The BAIF Development Research Foundation, is an example of a learning organization. It is developing a monitoring and evaluation (M&E) approach, called "Integrated Learning Spaces", that provides a channel for regular reflection and improvement. The other case, based on an organizational assessment of the West African Rural Foundation, indicates the importance of IDRC's approach of providing sustained, flexible institutional support in the development of this unique African grant-making organization.

Integrated Learning Spaces: BAIF's Approach to M&E[7]

This Indian NGO, focusing on integrated rural development, and on building a research base to support development decision-making, has evolved tremendously both structurally and programmatically since its first contact with the Centre over fifteen years ago. Many contributions have influenced this evolution, including the support of, and work with, IDRC programs, evaluation staff, and links with IDRC partners such as CIDA, IUCN (The World Conservation Union) and CARE Canada on evaluation issues.

BAIF has long had a keen interest in building its capacity in M&E. The internal hub for this work has been its M&E Cell, created in the mid-1980s, with IDRC support. Reorganizing itself at the end of the 1990s, BAIF has decentralized into state societies across much of India with BAIF headquarters in Pune acting as a coordinating centre by providing training, fund-raising, proposal development, and quality assurance.

BAIF's Principles for Guiding Evaluation

- Monitoring is for facilitation, not for control
- Evaluation is intended to improve, not to prove
- Analysis and reflection lead to learning for the future
- Learning should be continuous, not 'lumped'

In this configuration, M&E plays a strategic role as BAIF assists in program implementation and coordination its state societies. BAIF has therefore developed its own M&E approach. In its experience, evaluation handled by a team separate from the program implementors, or by a group external to the organization, led to "lumped learning" which made little contribution to improving program performance. The strategy BAIF came up with to change this trend is called "integrated learning spaces".

[7] From *"Integrated Learning Space: A Different Approach to M&E"* presented by Girish Sohani, Executive Vice-President, BAIF, at the African Evaluation Conference, Nairobi, September 1999.

The learning space regularly brings together implementors, managers, monitors, and external resource people for a rich, structured exchange of experiences and ideas. The structured discussion has as key elements: reviewing operations; deciding on trouble shooting; discussing issues arising out of implementation, assessing modes of technical capacity building; and reflecting on experiences, both internal and external to the team. The exchange of information is intended to lead incrementally to knowledge building and learning, and to applications of learning to shape future action. Through these learning spaces, the organization fosters the structured exchange of information and reviews and reflects on the process of development itself. This has led BAIF's Executive Vice-President to observe that "taking care of the process in this way, takes care of the planned results".

BAIF reports that this M&E approach has resulted in accelerated staff development, a quantum leap in participation by the communities, and improved outcomes. At the same time, those who participated consistently in the structured exchanges reported they were better able to fulfill their roles, thus increasing their capacity and creating a strong base for evaluation and program monitoring. BAIF's particular approach to M&E is an excellent example of a participatory method that effectively integrates implementation review, monitoring, and organizational learning. When presented during the inaugural meeting of the African Evaluation Association it drew considerable interest. BAIF has indicated the intention to refine and systematize the approach and make it portable to different working situations. Work in this direction will be included as a significant component of a $3.1 million CIDA-funded project "Women's Health and Empowerment Project" with BAIF, IDRC's EcoHealth PI and the Evaluation Unit.

The West African Rural Foundation: An Examination of IDRC's Role in Organizational Development

The West African Rural Foundation (WARF) is an international grant-making organization, located in Dakar, Senegal, that works in five countries of the sub-region. WARF supports capacity building for rural organizations based on participatory approaches to help them address and find solutions for the problems confronting their communities. IDRC and the Ford Foundation have been working with this unique African organization as the founding donors since its establishment in 1993. The programming and organizational strength of WARF can be credited to a number of factors including a shared vision among the staff, strong leadership from the Director and the Board of Governors, and a willingness to experiment without compromising the fundamental principles of participation and empowering local communities.

IDRC and the Ford Foundation have played an important part in the organizational development of WARF. The Evaluation Unit undertook to study these contributions while preparing an evaluation capacity building project with them in July 1999. Using elements of the IDRC-Universalia organizational assessment model, WARF's organizational capacity and motivation were reviewed through a series of key informant interviews with WARF, IDRC, and Ford Foundation program staff. Findings such as those cited below could be useful in planning future activities.

- WARF's strength and relevance comes from the fact that it was created by, and is completely managed by, professional African researchers. IDRC's approach of supporting individual and organizational capacity building by devolving responsibility and control to the local organization encouraged success. IDRC responds to the needs WARF identifies as critical. The soundness of this approach is demonstrated by the fact that WARF operates in a similar manner with its own partners.

- Organizational development takes time and donor organizations like IDRC need to provide sustained support so that local talents can be nurtured, options can be explored, and full advantage can be taken of opportunities that arise. IDRC's financial support of WARF has been comparatively small, however, its influence has been disproportionately high. This is attributed by WARF staff to the intellectual and technical support provided by Centre staff on and of the significance of the trust and close relationships that have developed.

- WARF staff appreciated IDRC's willingness to take a chance with a nascent organization and to provide the opportunity to test various participatory approaches in order to determine which was most effective in helping rural communities. This flexibility and openness to experimentation permitted WARF to develop into a world-class applied research organization that is being courted by national governments, international donors, and the private sector. IDRC and the Ford Foundation shared a development philosophy that meant providing WARF the support and space it needed to develop its own identity and modus operandi.

- WARF's success is a tribute to the good working relationship and fundamental respect of those involved with its development from the beginning. The Africans, Canadians, and Americans involved in setting up WARF overcame any tensions and obstacles by being truly participatory and developing a common vision about the purpose of the organization.

SECTION III. EVALUATION ABSTRACTS

The following four abstracts further illustrate the evaluation work this year among PIs and Special Initiatives. They provide examples of Centre contributions to: policy making and information networking in Urban Agriculture in Latin America and Africa; information networking and policy research for economic analysis on environmental problems in South East Asia; and initiatives for incorporating a women in development component as part of a project for natural resource management in India. Also included is a note regarding this years's external reviews of the Centre's 12 Program Initiatives.

Urban Agriculture Research

The Cities Feeding People PI (CFP) has been supporting research in urban agriculture (UA) in Africa and Latin America and the Caribbean. In an attempt to provide their partners and the PI itself with tools to analyse and reflect on project results and program learning, CFP has developed a framework which identifies the 8 main areas where their projects are expected to contribute (see box). This year, two workshops used this framework for self-assessment, one in East Africa, and another in Central America. The results of these two workshops illustrate how a PI and its partners can work together to systematically monitor progress and share learning about the results achieved.

Eight Main Areas Identified in CFP Evaluation Framework to Analyse Project and Program Results

1. Human Resource Development
2. Institutional Capacity Strengthening
3. Effectiveness of Local Partnerships
4. Gender-Sensitive Analysis
5. Added-Value of Multi-disciplinary Approaches
6. Scientific and Methodological Advances
7. Research Utilization
8. Fund Leverage

Reflections on Policy Impacts from the Nairobi Workshop[8]

A report produced by Luc Mougeot presents the results of the Nairobi workshop on UA held in June 1998. During this workshop, a group of African CFP-funded researchers identified the major outcomes of their research. This analysis covers the period between 1987 to 1998, including 9 separate activities (six research projects and three research support activities) in the capital cities of 7 African countries. Participating researchers represented local university institutes or departments, NGOs and government agencies.

[8] *Urban Agriculture Research in Africa: Reviewing and Enhancing Project Impacts* by Luc Mougeot (1999).

Identification of Main Contributions and Influence on Policy Changes

The workshop identified strong contributions by UA research projects in the following areas: forming effective local partnerships, making scientific and methodological advances, and increasing the utilization of research results. At the policy level, local partnership and research utilization influenced changes in peri-urban land use, and were the basis for recommendations for policy plans and approved zoning provisions. Examples of these results include:

- In Kampala, the open public seminar on project results has contributed to changing Council authorities' attitudes. Previously The Council actively discouraged UA, including the use of repressive practices. Now UA is fully recognized by the Kampala City Council (KCC) and features in meetings of all Council departments.

- The Kampala Urban Study Group (KUSG) used project results to argue for the recognition of UA as a legitimate urban land use. Official recognition was finally granted in the 1994 written provision of the Kampala Structure Plan (KSP), the main output of the KUSG's contribution to the World Bank funded first Uganda Urban Project.

- Project information was used in Dar es Salaam, by the Sustainable Dar es Salaam Development Project (SUDP) to instruct the Strategic Urban Development Plan for the city which replaces the city's 1979 master plan.

Incorporation of Context Analysis as part of Evaluation Framework

The framework developed by CFP promotes consideration of contextual determinants of project results. For example, workshop participants identified the issue of "timeliness", alluding to the project's relevance to current issues on the local political agenda. Disruption of city food supplies, deterioration of urban living conditions and the need for government responses were identified as elements which would *"favour the growth and accentuate the visibility of UA"*. These conditions were present in Dakar, Kampala and Dar es Salaam but not to the same extent in Harare, nor in Nairobi. Hence UA has played a less prominent role in the latter two cases.

According to participants the workshop gave them an enhanced understanding of their contributions to local development in diverse areas, including the policy-practice and policy-making spheres. Among the conclusions of the workshop there was general agreement on a positive change, in the attitudes of researchers, towards research and UA. To quote the workshop report:

> *The effect of this exercise on the project leaders themselves was surprising: most stated they would henceforth as scientist look at research design and implementation in a new way. (p 6)*

The Red Aguila, Information Network in Latin American Urban Agriculture[9]

In May 1999, CFP undertook an exercise similar to the one held in Nairobi but this time in Costa Rica for the Latin American region. Using the same 8-point framework, participants reflected on the contributions achieved by seven UA case studies in the region and the Latin American information network for UA called AGUILA.

According to an analysis of the case studies, the main advancements have taken place in developing methodologies for UA research. This workshop identified AGUILA's main contribution as the increased awareness and acceptance of UA potential benefits among local governments, research centres, universities and other international donors working in the region. Similar to the findings obtained in the Nairobi workshop, the workshop in Latin America found that an increased awareness of UA benefits is a major factor leading to research utilization.

The report documents the role that AGUILA has played in promoting, facilitating and supporting the development of UA in the region as an alternative source of food, income and jobs. The case of AGUILA represents the first experience in the region of an UA network.

The RED AGUILA has been a source for information sharing. The network has played a wider role in promoting and supporting regional development of UA by disseminating local research results. Some examples include:

- In Bolivia, the **municipality of Montero**, in Santa Cruz, requested technical and financial assistance to develop strategies, development plans, and policies on UA.
- In Colombia, the **municipality** of Caldas, Antioquia, requested assistance to incorporate UA activities in their social development policies and projects.
- The Norwegian Agency for Development (**NORAD**) requested assistance to implement food-security projects using an UA approach in Honduras and Nicaragua.
- The United Nations Development Program (**UNDP**) requested technical cooperation to support and promote the regional implementation of UA projects in Latin America.
- The Inter-American Development Bank (**IDB**), Department for the Environment, has demonstrated interest in increasing information exchange on UA issues with AGUILA, particularly in the area of joint publications.

The following box describes some of the results achieved as reported in one of the case studies.

[9] *Agricultura Urbana en América Latina y el Caribe. Impactos de proyectos de investigación.* Julio Prudencio Böhrt. (1999) FLACSO.

The Case of Solid Waste Management and Urban Agriculture in the City of Santiago de los Caballeros, Dominican Republic

In Santiago, the problem of urban solid waste management is one of the most serious concerns facing local inhabitants. However, the municipality lacks the technical and operational capacity to address this issue effectively. CFP supported a research initiative which assessed the magnitude of the problems and opportunities for solid waste management and UA in the city. The research project presented UA as a suitable alternative to address the problem. The research results identified three key sources of solid waste as: 1) a open space dump site, 2) the Yaque local market, and 3) the hospital.

Based on the results provided by the project, collaborative arrangements are in place among the municipality, private sector, students from the M.Sc program in Environmental Engineering, and the Ministry of Public Health, to develop diverse solid-waste management plans. Research results have also provided two private sector enterprises, one local NGO, and the municipality, with the information to prepare projects to re-use organic solid waste from the Yaque market and other nearby neighbourhoods, and to incorporate it as compost for local urban agriculture initiatives.

Economy and Environment Program for Southeast Asia [10]

> *"The EEPSEA program must be regarded as a success on practically every dimension of its program. The training in environmental economics, the workshops and short courses, the quality of research output, and the emerging cohort of qualified environmental economists all suggest that the first six years have been remarkable indeed... These early successes should not be interpreted to suggest, however, that change is not desirable... These proposed changes do not suggest flaws in the current arrangements as much as they present a logical evolution in a program that must evolve as it matures."* p. 14

The Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA) was established in 1993 to support training and research in environmental and resource economics across its ten member countries of Thailand, Malaysia, Indonesia, the Philippines, Vietnam, Cambodia, Laos, China, Papua New Guinea, and Sri Lanka. Its goal is to strengthen local capacity for the economic analysis of environmental problems so that researchers can provide sound advice to policy makers. The program uses a networking approach to provide not only financial support but meetings, resource persons, access to literature, publication outlets, and opportunities for comparative research. It operates as a Secretariat out of the ASRO office, is supported by the most diverse funding group of any Secretariat and is matched only by Bellanet in the number of core donors supporting its work. According to an external evaluation completed in February 2000, EEPSEA is a good example of a learning organization that uses review to improve its program delivery. The report also notes that to build on and improve EEPSEA's work, its staffing needs to be augmented.

Initiatied by EEPSEA's Sponsors' Group as a part of a regular evaluation cycle, the study recommends a consolidation of the gains which have been made. While the evaluators found that more than 75% of researchers contacted had taken on additional research in environmental economics following their links with EEPSEA, they note that many of the researchers who have been supported by EEPSEA in the past are lost to the network.

> *"The tracer study showed not only very positive utilization but also "multiplier effects" of EEPSEA training research and other support services. Because most of the respondents are from academe, it is predictable that the utilization will be related to their teaching functions followed by research. EEPSEA has stimulated more learning and more research in the fields of environment and economics. Much less predictable but nevertheless [having] occurred, is the fact that alumni contributed much to local/national meetings and... to the use of research results by local authorities. Through their ... participation in environment-related program and policy-making bodies, they have made inputs into the policy formulation and implementation process."* p. 39

The report proposes measures to maintain the active involvement of researchers to deepen their experience and increase their effective participation in future research and thereby influence policy. The review proposes broadening the EEPSEA network to involve more research and environmental organizations in the region. More active use of the media is recommended. For courses supported by EEPSEA, it is proposed that more of these be offered in member countries rather than being centralized in Los Banos. This would permit a wider range of participants from other countries, increasing the reach of the program and expanding the potential for policy influence.

[10] *Evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA)*, Daniel Bromley and Gelia Castillo. February 2000.

Women's Test Plot Activities in Nagaland[11]

The Nagaland Environment Protection and Economic Development Action Project (NEPED), is implemented by the Government of Nagaland (North East India) and funded by IDRC and CIDA through the India-Canada Environment Facility (ICEF). The NEPED project was initiated in February 1995 with the goal of integrating agroforesty methods into the traditional slash and burn (jhum) shifting cultivation system of the region. Almost 80% of communities in the region use the jhum practice. They cultivate for the first two years following the slash and burn, and then leave the field fallow for 7-12 years. The project seeks to address the problem of increased soil depletion triggered by population pressure and the consequent reduction in the jum cycle.

In 1996, based on gender analysis early in the project, a gender component was added to NEPED in order to better integrate women into the program. A series of women's empowerment training programs were begun, focussing on the perceived strengths and weaknesses of women, land issues, access to and control over resources, and participation in decision-making. Women were also given the opportunity to independently carry out test plot activities.

A 1999 evaluation assessed the experiences and activities of NEPED's women's program and found that it has had a positive effect on women. To date, 213 women from 123 villages have been involved in the women's empowerment training. Between 1996 and 1998, 93 Women's Test Plots and 80 Women's Tree Nurseries have been established. Women have cultivated crops in jhum fields; they have increased their knowledge of tree plantations by actively participating in land shaping and saplings selection; they have become involved in other NEPED activities such as tree nurseries; they have taken the initiative to learn about land issues and to join together to buy land collectively; women leaders have emerged in many villages; and, many have earned money by working on the plantation. NEPED has also demonstrated a new gender-inclusive model to the state, which is being sensitized to the idea of integrating women into programs and has provided a model for women to gain direct access to government resources.

Although the evaluation found that NEPED was continuing to learn about and improve its gender sensitive programming, it did identify some areas of concern. For example, training should concentrate on the technical aspects of the project, and the ownership and sharing of land should be given greater attention. The report also noted that future projects should include more careful monitoring of women's participation, additional local resource people for training, more careful assessment of the geographical limitations of the project site, and more involvement of project staff in the study of gender issues.

[11] *Women Test Plot Activities of the Nagaland Environment Protection and Economic Development Project.* by Kavita Rai, December 1999.

Self-Assessment of NEPED Workshop in Kohima, October 1999

In its efforts to build internal evaluation capacity, NEPED applied Outcome Mapping in a self-assessment of the project. Outcome Mapping was employed to capture the changes in behaviours which NEPED has helped support to meet its objectives. The self-assessment did not replace an external review of the project. Rather it captured, from the perspective of the project team, the most important and salient events (both positive and negative) in the accomplishments of the project, and assisted to understand the factors which have contributed to program's success. Outcome Mapping offered a learning oriented approach and the intent was that the findings would help the team define their activities for the remainder of the project as well as learn from their experiences. In addition, it prepared the team effectively for an external review carried out several months later by CIDA.

- *NEPED Self-Assessment Report.* By NEPED Project Team. December 1999.
- *Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project. Performance Assessment.* Inidia-Canada Environment Facility. By External Evaluation Team Richard Baerg, Surendra Kumar Vettivel, and Dipa Singh Bagai. February 2000.

External Reviews of Program Initiatives

At the request of Programs Branch, the Evaluation Unit coordinated an external review of twelve PIs in the spring / summer of 1999. The review was carried out to provide an independent perspective, and to meet an obligation to the Board of Governors for external comment on PI performance. Common terms of reference were developed for all the reviews with emphasis on two primary issues:

1. comment on the relevance of the research **approach** in the PI; and
2. comment on the relevance, quality and nature of **results** achieved to date.

The reviews were conducted by a team of two reviewers for each PI, selected for their experience in the field of study as well as their geographic knowledge of the areas in which the PI works. Where possible, reviewers participated in the review of more than one PI in order to generate an understanding of different approaches in use across the Centre. In total 17 reviewers were involved; many were Canadian, but the team also included members from India, Mexico, South Africa and the UK. They each brought many years of experience to the review and came from universities, the private sector, independent consultants, as well as other agencies. Limited primarily to interview and documentary evidence, this external review was seen as one input to a review process which also included an internal Centre review of each PI, PI annual reports, evaluations completed, and a management review. The results of the reviews have been used by Programs Branch Management, together with the other sources cited above, in the program re-design process and in refining programming strategies. In its review of the new corporate strategic program framework, the Board was provided with the external review results. The PIs are also using the external review findings as discussion points in their program planning meetings for the next programming cycle and to identify areas of improvement in their revised Prospecti. The reports of the external reviewers are available for internal Centre use from the Evaluation Unit either in hard copy or on its intranet site.

APPENDICES

Evaluation Reports Received by the Evaluation Unit, 1999/2000

Besides the 12 External Reviews from the Centres' Programs Initiatives, the Evaluation Unit received 18 new reports over the past year. Copies of the reports can be obtained from the Evaluation Unit or the Library.

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Project and Program Evaluations			
Unganisha: An Assessment of Results and Effectiveness. June 1999. By Michael Graham.	ICTs	Within Centre Activities	
A Report on PAN-Supported Internet Services Providers. By Carlos A. Afonso February 1999.	ICTs	98-4214, 98-8003, 96-0015, 91-0136, 96-8002, 86-0162, 91-0178, 94-8008, 95-5020	Mongolia, Vietnam, Cambodia, Lao People's Democratic Republic, Bangladesh, SriLanka
Central America Industrial Support Network - The CAISNET Evaluation. By Isla Paterson. December 1998.	SEE	98-4009	Central America
Urban Agriculture Research in Africa: Reviewing and Enhancing Project Impacts by Luc J. A. Mougeot, Spring 1999.	NRM	88-0325, 93-4140, 95-0007, 93-0024, 96-0013, 82-0114, 97-4002, 90-0153, 93-0037.	Uganda, Zimbabwe, Ghana, Kenya, South Africa, Senegal, Tanzania
Mid-Term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhutan by Hans Schreier, Urs Scheidegger and A. Gomez. October 1998.	NRM	95-8005	Bhutan
People and Resource Dynamics in Mountain Watersheds of the Hindu Kush-Himalayas (PARDYP) - Review Mission Report by Brian Carson, Christine Grieder and Narpat S. Jodha. March 1999	NRM	96-1300	China, Pakistan, India, Nepal.
Women Test Plot Activities of the NAGALAND Environment Protection & Economic Development Project. By Kavita Rai. December 1999	NRM	94-8308, 94-5332	India
Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project. Performance Assessment. By Richard Baerg, Surendra Kumar Vettivel, and Dipa Singh Bagai. February 2000.	NRM	Special Project	India

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Evaluación del proyecto sistemas de producción de animales menores en el hogar en el Perú by Instituto Nacional de Investigación Agropecuria (INIA) Dr Pomareda. March 1999.	NRM	93-0028	Peru
Tanzania Essential Health Intervention Project (TEHIP) - Evaluation Report to IDRC and the MOH by Cleopas S. Msuya, Mohamed Amri, Peter Ilomo and Mastidia Kahatano May 1999.	SEE	93-0226	Tanzania
La recherche en politiques sociales: Evaluation des capacités institutionnelles. par Ghyslaine Neill, et Souleymane Ouattara, Mai 1993	SEE	Program Level	Gambia, Sierra Leone, Ghana, Nigeria. Burkina Faso, Mali, Senegal. Benin, Cameron.
Resource Expansion: "PAN's Experience and Linkages with Private Sector Partners". Allison Murray. June 15, 1999.	ICTs		Sri Lanka. Vietnam. Mongolia
Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Peru and Bolivia: Evaluation Report. By Edward Weber and Martin Mujica. December 1999.	NRM	78-0133, 82-0091, 86-0124, 84-0193, 92-8753, 94-0014, 97-8754, 96-8761, 76-0078, 80-0015, 85-0012, 91-0005, 83-0209, 87-0334, 88-0023, 85-0182, 89-0115, 93-0028, 80-0109, 85-0253, 89-0040, 82-0165, 76-0144, 80-0058, 85-0122, 87-0182, 90-0137, 86-0296, 87-0165, 50215	Peru, Bolivia
Agricultura Urbana en América Latina y el Caribe: Impactos de Proyectos de Investigación. Julio Prudencio Böhrt Mayo 1999	NRM	85-0203, 95-0024, 97-0008, 93-0028, 85-0203	LAC
NEPED Self-Assessment Report. By NEPED Project Team. December 1999	NRM	94-8308, 94-5332	India
An Assessment of Twenty Years of Research Collaboration Between China and The International Development Research Centre. By Geoffrey Oldham, Tan Say Yin, Zhan Hongqi and Zheng Yongqi. 1999	NRM, SEE	81-0130, 84-0273, 85-0023, 85-0251, 86-0098, 86-0246, 87-0127, 87-0329, 88-0100, 02857, 87-0260, 82-0144, 86-1046, 91-1037, 83-0341, 87-0314, 88-0123, 90-1009, 84-0291, 86-1013, 02146	China

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Les processus de décentralisation et leurs incidences sur les services sociaux en Afrique de l'Ouest et centrale. By Pierre Basso. December 1999	SEE	97-0209	West and Central Africa
Evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA). By Daniel Bromeley and Gelia Castillo. February 2000.	SEE, NRM	Program Level	Southeast Asia
External Reviews of Program Initiatives			
Assessment of Social Policy Reforms: A Review of the ASPR Program Initiative of IDRC, by Jan Loubser and Naresh Singh. July 1999	SEE		Global
Cities Feeding People: A Review of the CFP Program Initiative of IDRC, by Anne Whyte and Fiona Mackenzie. July, 1999	NRM		Africa and Latin America
Community-Based Natural Resource Management: A Review of the CBNRM Program Initiative of IDRC, by Jacques Chevalier and Hans Schreier	NRM		Asia
Ecosystems Approaches to Human Health: A Review of the ECOHEALTH Program Initiative of IDRC. By Jean-Pierre Reveret and N. Ole Nielsen, June 1999.	NRM		Global
Micro Impact of Macroeconomic and Adjustment Policies: A Review of the MIMAP Program Initiative of IDRC. By Vijay S. Vyas and Marilyn Carr. June 1999	SEE		Asia and Africa
PAN-Asia Neworking: A Review of the PAN Program Initiative of IDRC. By Michael Graham and Nabil Harfoush, June 1999	ICTs		Asia and LAC.
People, Land and Water: A Review of the PLaW Program Initiative of IDRC. By Fiona Mackenzie and Greg Spendjian, June 1999	NRM		Asia and the Middle East
Alternative Approaches to Natural Resources Management in Latin America and the Caribbean: A Review of the MINGA Program Initiative of IDRC. By Mauricio R. Bellon and Jacques Chevalier, June 1999.	NRM		LAC
Peace Building and Reconstruction: A Review of the PBR Program Initiative of IDRC. By David Gillies and Hal Klepak, July 1999	SEE		Global

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/Region
Small, Medium and Micro-Enterprises and Innovation Technology: A Review of the SMMEIT Program Initiative of IDRC. By Marilyn Carr and David Kaplan. June 1999	SEE		Africa and LAC
Sustainable Use of Biodiversity: A Review of the SUB Program Initiative of IDRC. By Greg Spendjian and Anne Whyte. June 1999	NRM		Global
Trade, Employment and Competitiveness: A Review of the TEC Program Initiative of IDRC. By Marilyn Carr and Vijay Vyas. June 1999.	SEE		Asia and LAC

IDRC
CRDI

CANADA

BG 2000(06)09

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: April 27, 2000 Our file/Notre dossier:

To/À: The Board of Governors

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Management Reflections on the 2000 Annual Corporate Evaluation (ACE) Report**

In 1994, the Centre began the practice of producing an overview of evaluation activities completed during the past year and a summary of selected evaluations for senior management and the Board of Governors. This practice has had a very positive influence on the status of evaluation in IDRC. It has heightened the awareness of both the Board and management of the range and complexity of evaluation activities and issues. It has also provided an important focal point and showcase for those engaged in evaluation work.

At the Board meeting in March 2000, Governors discussed the Evaluation Strategy for the next five years. The Strategy clarifies the main principle of the Centre's approach: that the primary purpose of evaluation is to help IDRC's research partners and staff to gain a better appreciation of the contribution their work can make and to identify ways to increase this contribution, rather than to identify mistakes and trace accountability. The Centre is accumulating evidence over the years from the corpus of evaluation reports it or its partners commission. While we rarely expect any one report to provide the definitive answer to a research management policy dilemma, each study builds on what has gone before, sometimes reinforcing a pattern that seems to be emerging and sometimes challenging this pattern or adding a new dimension to it. This ACE Report does not provide us with detailed information on the projects evaluated but it does allow us to draw some general conclusions.

One of these is the high value of the non-monetary contributions that the Centre makes along with its research grants. The study of twenty years experience in China (p.7) emphasises the positive outcomes that arose from the long term collaborative relationships between Centre staff and Chinese researchers. The assessment of twenty years of work in the Andes reaches a similar conclusion, with the additional insight that getting effective farming systems research accepted and used at the local level required the involvement of weak organizations that were closely related to the more remote communities rather than the stronger, better known ones. Hence the process was more labour intensive and progress was slower. The examination of the West Africa Rural Foundation points to the value recipients placed on the intellectual and technical support provided by Centre staff and the trust and close relationships that have developed.

In such ways, this year's ACE Report underlines the value of using the three-part cost structure approved by the Board last March. From now on, IDRC will be presenting its costs according to three categories:

A - Development research programs;
B - Development research support; and,
C - Administrative services.

Development research support refers to the technical support IDRC staff provides. The Report demonstrates that it is an essential complement to research grants.

A second general finding from the three reports referred to above, is the value of *perseverance*. It is a natural corollary to the labour and knowledge intensive activities that complement and add value to grant-making. Promoting sustainable development as IDRC has done in the Andes, China and West Africa requires sustained effort; it does not happen over the course of a two or three-year project.

A third general point refers to the challenge of moving beyond site-specific findings. At least two of the studies (Andes, p.5 and Urban Agriculture, p.12) deal with the question of how far beyond the boundaries of a specific project the influence of IDRC-supported work can be expected to extend. IDRC has encouraged participatory approaches to research and the involvement of potential users at the start of the project development process. In addition to promoting local ownership, it ensures relevance and the existence of an interested potential user community for the research results. In the case of much of the work in the natural resource management area and to a certain extent in the social sciences, this often means quite a specific local frame of reference. While there is evidence that these approaches are effective at that level, our ambitions are considerably higher: we seek applicability and influence on decision-makers at national levels and beyond. The challenge remains of how to scale up, replicate or otherwise extend the effective reach and influence of research that has been designed with reference to specific time, place and circumstances. This is a challenge which the external reviewers of the natural resource management PIs also raised. Program and Partnership Branch Management has asked the PI teams to start to address it explicitly this year.

The statistics behind this year's Report remind us that it is but the tip of an iceberg. The Evaluation Unit received a total of 29 reports over the past year. It chose eight of these as the basis for the ACE Report and they alone covered 278 projects and spanned periods of work from three to 20 years. Highly selective distillation has resulted in a report of about 20 pages. Although management devoted considerable time and attention to the external reviews of the Program Initiatives (12 of the 29 reports) and the results of the remaining studies served the program purposes of those who designed them, we believe that the Centre could do greater justice to the total body of this work (the rest of the iceberg). This requires both greater attention to the individual evaluation reports themselves and better use of the time of program staff to enable them to assimilate the findings of the reports and to use them in both project planning and in downstream syntheses and dissemination activities. This year we will hold a special workshop for management and will be designing other means to broaden and deepen our use of evaluation results.

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION 2000

Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international

Juin 2000

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION 2000

Table des matières

INTRODUCTION 1

Tableau 1 - Quatre domaines stratégiques abordés par les évaluations figurant dans le RAE 2000 2
Tableau 2 - Financement accordé par le CRDI aux projets présentés dans le RAE 2000 . 5

SECTION I. APPUI SOUTENU 6

Vingt ans d'appui du CRDI à des projets menés dans la partie centrale des Andes en Bolivie et au Pérou 6
Évaluation de 20 ans de collaboration en recherche de la Chine et du CRDI 9

SECTION II. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL 12

Espaces intégrés d'apprentissage : démarche de la BAIF en matière de S et E 12
La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest : examen du rôle du CRDI dans le développement organisationnel 14

SECTION III. RÉSUMÉS D'ÉVALUATION 15

Recherche en agriculture urbaine 15
Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est 19
Parcelles d'essai cultivées par les femmes dans l'État du Nagaland 21
Examens externes des initiatives de programme 23

ANNEXES

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 1999-2000

On peut obtenir tous les documents mentionnés dans ce rapport en s'adressant à la bibliothèque du CRDI.

INTRODUCTION

Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) est un élément du système de rapports et de surveillance du rendement du Centre. Il fournit au Conseil des gouverneurs un aperçu des activités d'évaluation au CRDI, présente à la haute direction les nouveaux outils d'évaluation, les activités et les conclusions émanant des récents rapports d'évaluation et il donne aux groupes des programmes l'occasion de mettre en valeur des évaluations récentes. Le RAE 2000 porte sur huit études d'évaluation, retenues pour leur qualité, leur caractère novateur, leur pertinence et leur à-propos pour le Centre, qui touchent plus de 270 projets financés sur une période de 20 ans. Les subventions accordées par le CRDI à ces projets s'élèvent au total à environ 45 millions de dollars CAN. Le niveau de financement et le nombre de projets analysés cette année sont beaucoup plus élevés qu'à l'habitude à cause de l'inclusion de deux examens portant sur l'aide accordée par le Centre pendant une période de 20 ans : le premier traite de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole dans les Andes, l'autre aborde la collaboration et le soutien apportés par le Centre en Chine. Le tableau 2 à la page 5 résume les ressources représentées dans les évaluations exposées dans le présent RAE.

Étant donné que le processus d'évaluation au CRDI est décentralisé et axé sur l'apprentissage, les études sont lancées par les partenaires du CRDI, les bureaux régionaux, les groupes des programmes, la haute direction ou la Section de l'évaluation pour répondre à des besoins ou à des buts précis. Pour cette raison, les sujets abordés dans le RAE englobent habituellement un vaste éventail de questions. La grande force de notre système décentralisé fondé sur l'apprentissage réside dans le fait que les groupes des programmes sont les maîtres et les utilisateurs des conclusions des évaluations. Ce système favorise également une expérimentation très poussée de méthodes et de démarches axées plutôt sur l'apprentissage que sur la reddition de comptes. L'un des inconvénients réside dans le fait que les rapports produits chaque année ont tendance à cibler un vaste éventail de sujets, ce qui en complique la synthèse et la comparaison d'un point de vue général. Les préoccupations et les critiques des évaluateurs sont susceptibles de porter sur le cas qui les intéresse et ne sont pas facilement généralisables. La série d'évaluations de cette année ne fait pas exception pour ce qui est de la diversité des finalités et des questions abordées.

Le tableau ci-après résume les domaine traités dans les études dont il sera question dans les pages suivantes.

Tableau 1
Quatre domaines stratégiques abordés par les évaluations figurant dans le RAE 2000

	Section I		Section II		Section III			
	20 ans de travail dans les Andes	20 ans de travail en Chine	Dév.org. BAIF	Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest	Agriculture urbaine (Nairobi)	Agriculture urbaine (Costa Rica)	Secrétariat PEEASE	Projet spécial dans l'État du Nagaland (NEPED)
Appui soutenu	✔	✔	✔	✔			✔	✔
Incidences	✔				✔	✔	✔	✔
Renforcement de capacités	✔	✔	✔	✔	✔		✔	✔
Apprentissage organisationnel		✔	✔		✔	✔		✔

Étant donné que le CRDI célèbre son 30e anniversaire et amorce la mise en œuvre d'un nouveau cadre général de programmes, il convient de présenter à la **section I** du RAE de cette année deux évaluations de l'appui soutenu que le Centre a dispensé dans deux régions différentes, à savoir les Andes et la Chine. L'examen de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (RSEA) au Pérou et en Bolivie visait à documenter les incidences de recherches novatrices destinées à comprendre et à modifier les pratiques communautaires établies afin de trouver des solutions pratiques aux problèmes de développement locaux. Par contraste, l'évaluation de la collaboration fructueuse sur 20 ans entre la Chine et le CRDI avait principalement pour but de tirer des leçons de la méthode de soutien de la recherche pour le développement préconisée par le CRDI, qui, dans les deux cas, pourraient s'appliquer à d'autres milieux de coopération scientifique et technique.

La **section II** présente deux exemples de développement organisationnel chez des partenaires du Sud, en Inde et au Sénégal. La partie traitant de la façon dont une ONG indienne, la Fondation de recherche pour le développement BAIF, a institutionnalisé l'apprentissage par la surveillance et l'évaluation a été préparée à partir d'un document dans lequel la BAIF décrivait son expérience pour la faire connaître à des praticiens africains à la première conférence de l'Association africaine d'évaluation (tenue à Nairobi en septembre 1999 et financée par le CRDI). L'autre partie s'inspire d'un examen de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), la Section de l'évaluation ayant utilisé des éléments de son modèle d'évaluation organisationnelle pour planifier les activités à venir.

La **section III** présente les résumés de quatre rapports d'évaluation tirés de ceux qu'ont produits cette année les initiatives de programme (IP), les secrétariats et certains projets spéciaux. Ces résumés proviennent tout d'abord de rapports de deux ateliers sur l'agriculture urbaine (AU), le premier à Nairobi, l'autre au Costa Rica, qui avaient pour but d'aider les chercheurs à analyser les résultats de leur projet d'agriculture urbaine et à en tirer des conclusions. Le troisième résumé porte sur une évaluation externe du Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est (PEEASE)

et s'attache tout particulièrement au perfectionnement des ressources humaines et à l'utilisation de la recherche. La partie sur les parcelles d'essai pour les femmes au Nagaland repose sur une étude externe visant à évaluer les effets du projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland sur l'intégration et la consolidation des activités des femmes au sein du programme. La section se termine par un renvoi aux examens externes de 12 IP exécutés pour satisfaire à l'obligation de rendre compte et pour aider à la reformulation des programmes du CRDI pour le cycle de planification suivant. Nous n'avons pas mis en évidence ici les résultats de cette étude, car ils ont servi à la rédaction des documents présentés au Conseil pendant le processus d'approbation du cadre stratégique. Les IP les utilisent en ce moment pour rationaliser et accroître la focalisation des programmes et on les retrouvera dans la nouvelle version des prospectus et dans la mise en œuvre du nouveau cycle d'établissement des programmes.

Il y a quatre domaines où les conclusions des études présentées dans ce RAE peuvent être comparées entre elles ou avec celles d'études d'évaluation précédentes : appui soutenu, incidences, renforcement de capacités et apprentissage organisationnel.

On a indiqué que **l'engagement et l'appui soutenus du CRDI** sur une longue période avaient été un important facteur dans les résultats émanant des études sur les projets menés dans les Andes, en Chine, à la BAIF, à la FRAO, au PEEASE et dans l'État du Nagaland. De nombreuses évaluations antérieures du CRDI sont arrivées à la même conclusion. Dans ce contexte, il est intéressant de noter que la courte durée des projets du CRDI a été l'une des principales préoccupations soulevées par les chercheurs chinois.

Dans trois études, on observe des **incidences** liées à l'influence de la recherche sur les politiques gouvernementales : les deux études sur l'agriculture urbaine et le PEEASE. Les résultats obtenus étaient constitués de *propositions de politiques et de publications*, ainsi que de la *participation du personnel des projets au processus d'élaboration des politiques*. Une des leçons tirées des incidences de l'étude sur les projets menés dans les Andes, qu'on trouve également dans les travaux sur l'agriculture urbaine, tient à l'importance de s'attendre *à des résultats uniquement dans les domaines directement pertinents à son travail*. L'IP Agriculture urbaine a retenu cette leçon et a mis sur pied un système d'autoévaluation fondé sur une liste de huit domaines d'incidence où elle s'attend à obtenir des résultats dans ses projets et son programme. Elle utilise cette liste pour surveiller son propre rendement et comme cadre de consultation et de discussion avec ses partenaires. On signale des incidences dans deux autres domaines : *s'attacher aux besoins et aux forces des collectivités indigènes* (Andes, Nagaland) et *favoriser une démarche systémique* dans la planification du développement (Andes, Nagaland, Agriculture urbaine).

La plupart de ces études expliquent les divers types de **renforcement des capacités** auxquels est parvenu le CRDI. Ainsi, dans les études sur les projets menés dans les Andes, en Chine, au PEEASE et dans l'État du Nagaland, on parle du *CRDI comme d'un agent catalyseur de nouvelles formes de coopération et de collaboration* entre les organismes locaux. Un deuxième domaine de renforcement des capacités comprend le *renforcement des compétences techniques et de recherche des particuliers* grâce à une étroite collégialité avec les institutions partenaires (Andes, Chine, FRAO, Nagaland), le *transfert des responsabilités et du contrôle aux partenaires du Sud* (FRAO, Nagaland) et l'*appui aux activités de formation, de réseautage, de publication et d'évaluation* (Chine, BAIF, Nagaland, FRAO).

Le CRDI a aussi incité des organismes à *adopter de nouvelles démarches de recherche*, comme la recherche systémique ou intégrée, la recherche participative communautaire, la recherche pluridisciplinaire et la recherche en sciences sociales. De tels changements, surtout au Pérou, en Bolivie et en Chine, ont mis beaucoup de temps à se faire, ont exigé une participation soutenue et ont eu tendance à influencer l'évolution de la compréhension et de l'application de ces concepts de recherche par le CRDI, et aussi à être influencés par elle. La capacité du CRDI de *stratégiquement choisir des partenaires possédant un énorme potentiel de croissance et d'influence* a également été mentionnée comme un facteur important dans l'obtention de ce genre de résultats (Andes, FRAO). Dans le cas des projets menés à la BAIF, en Chine, dans l'État du Nagaland et à l'IP Agriculture urbaine, le CRDI a favorisé **l'apprentissage organisationnel** en recourant à l'analyse des disparités entre les sexes ou à la surveillance et à l'évaluation des activités.

Comme d'habitude, le RAE se termine cette année par la liste des (30) rapports qui ont été ajoutés au répertoire des évaluations du CRDI au cours de l'année écoulée et précise les domaines de programme auxquels chacun est relié.

Chacune de ces études traite d'un projet ou d'un programme donné, mais elle peut aussi toucher à des questions plus vastes qui intéressent tout le Centre. Même si le degré d'approfondissement de ces questions ne suffit peut-être pas pour formuler des leçons générales dans l'immédiat ou pour tirer des conclusions sur le plan des politiques, les études viennent s'ajouter aux données concluantes que le CRDI accumule au fil des ans et pourront éventuellement servir à dégager des secteurs potentiels d'apprentissage auxquels il serait bon d'accorder plus d'attention ou qu'il faudrait étudier davantage.

Tableau 2 - Financement accordé par le CRDI aux projets présentés dans le RAE 2000

		Nombre de projets	Budget approximatif	Période
Section I	**Andes**	31	8 900 000 [1]	1977 - 1997
	Chine	150	25 000 000	1981 - 1998
Section II	**BAIF**	s.o.	1 855 000	1988 - 1998
	FRAO	4	1 200 000	1993 - 1998
Section III	**AU : Nairobi**	9[2]	830 000	1987 - 1998
	AU : Costa Rica	8[3]	590 000 [4]	1977 - 2000
	PEEASE	75	1 920 000	1996 - 1999
	Nagaland	1	5 000 000	1995 - 2000
	Total	278	45 295 000	

1. Représente le budget de 28 des 31 projets.
2. Comprend neuf subventions distinctes : six projets de recherche et trois activités de soutien de la recherche.
3. Comprend sept études de cas et le réseau d'information AGUILA.
4. Représente le budget de cinq des huit projets.

SECTION I. APPUI SOUTENU

Cette section présente deux évaluations de l'appui soutenu accordé par le Centre à la recherche pour le développement dans deux régions : les Andes et la Chine. Le rapport portant sur 20 ans de travail avec les collectivités andines en Bolivie et au Pérou traite de l'instutionnalisation d'une nouvelle méthode de recherche pour étudier la production dans les systèmes d'exploitation agricole locaux, de la permanence de ces modifications et des résultats obtenus en matière de création de capacités dans les organismes et chez les particuliers de l'endroit. L'évaluation de 20 ans de recherches exécutées en collaboration par la Chine et le CRDI fait ressortir l'importance et la valeur que les partenaires chinois du CRDI accordent à la démarche du Centre à l'égard du financement de projets de recherche pour le développement.

Vingt ans d'appui du CRDI à des projets menés dans la partie centrale des Andes en Bolivie et au Pérou[5]

Ce rapport porte sur 30 projets appuyés par le CRDI dans la région andine. Il explique comment ces projets ont influencé les pratiques de recherche, les programmes d'éducation, les particuliers, les collectivités et les organismes dans le domaine du développement agricole au Pérou et en Bolivie, au cours des vingt dernières années.

Dans l'ensemble, les projets appuyés par le CRDI ont sensibilisé davantage les chercheurs et les organismes communautaires aux possibilités d'utiliser les produits et le savoir andins pour accroître la production et le développement sur place. Plusieurs projets avaient comme objectif spécifique de lancer une «méthode systémique de production» devant orienter les organismes travaillant dans des collectivités andines. Les exemples les plus représentatifs sont le PISCA (cultures andines - Pérou) et le PISA (systèmes d'exploitation agricole andins) au Pérou, ainsi que le projet sur le quinoa en Bolivie. Dans tous les cas, le Centre a communiqué avec les organismes locaux les plus directement liés aux collectivités visées. On estimait nécessaire de faire équipe avec des organismes locaux pour mettre en œuvre des programmes à leur intention. Ce choix a obligé à faire certains compromis : certains organismes locaux possédant de plus grandes capacités n'étaient pas aussi proches de la région de travail ou des collectivités que d'autres organismes plus faibles. Malgré des liens plus étroits, il a fallu renforcer les capacités de ces derniers pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle de partenaires du CRDI. La décision de travailler

Évolution d'une démarche de recherche : le cas de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (RSEA)

Les projets appuyés par le CRDI visaient à faire connaître aux organismes locaux et au milieu de la recherche le concept de la RSEA. Ce concept représentait une évolution qui, délaissant la notion de culture unique qui avait dominé la recherche en agriculture jusqu'aux années 1970, favorisait une démarche de recherche plus holistique qui permettrait d'inclure, d'étudier et de mieux comprendre l'influence d'une plus grande diversité d'éléments entrant dans les systèmes de production locaux. Cette nouvelle façon d'aborder la recherche a continué d'évoluer pour devenir ce que le Centre appelle aujourd'hui la démarche de gestion des écosystèmes.

[5] *Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Peru and Bolivia*, rapport d'évaluation préparé pour la Section de l'évaluation et l'IP MINGA par Edward J. Weber et Martín Mujica, décembre 1999.

avec des organismes étroitement liés aux collectivités de la région, surtout des universités et des organes publics de recherche agricole oeuvrant sur place, a fait en sorte que le projet a progressé plus lentement mais laissé derrière lui des organismes locaux plus forts.

Changements influencés par la présence du CRDI dans la région

Le perfectionnement des compétences du personnel des organismes participants a été le résultat le plus direct et le plus évident observé. Les anciens participants des projets utilisent maintenant le concept de démarche systémique dans leur travail dans les universités et dans le secteur public. À l'Universidad Nacional del Altiplano à Puno, au Pérou (programme de maîtrise en développement rural) et au Colegio Andino del Cusco (programme de développement et de gestion environnementale et programme de développement régional andin), des modifications ont été apportées aux programmes d'études et l'on a créé des programmes menant à un diplôme.

Dans le secteur public, le directeur du projet MERISS (irrigation dans la sierra et la forêt ombrophile) a déclaré que sa participation à un projet financé par le CRDI l'amène maintenant à favoriser la démarche systémique quand il répond à des demandes de développement régional. Un deuxième exemple d'apprentissage dans le secteur public est le projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra et la forêt ombrophile (MARENAS), dans lequel d'anciens participants à des projets financés par le CRDI, comme le PISA et le PISCA, apportent maintenant au projet une démarche systémique pour la gestion des ressources naturelles de la région.

Ce rapport indique que le CRDI, à la fois dans la planification et l'évaluation des travaux à venir, doit admettre que c'est à l'intérieur de la sphère d'influence directe d'un projet que les possibilités d'obtenir des résultats sont les plus grandes. Cette observation vient confirmer les expériences précédentes du Centre en ce qui concerne la mesure des résultats. Quand des projets financés par le CRDI font appel directement à des organismes de recherche ou à d'autres types d'intervenants intermédiaires qui, eux, travaillent avec les collectivités locales, on ne devrait pas s'attendre à obtenir des incidences dans ces collectivités qui seraient des résultats directs du projet. Le CRDI devrait plutôt s'attribuer les résultats obtenus dans les organismes intermédiaires.

Le processus d'institutionnalisation du changement et du développement organisationnels dans les Andes

Les projets PISCA (cultures andines - Pérou) et PISA (systèmes d'exploitation agricole andins) menés au Pérou de même que le projet sur le quinoa en Bolivie visaient spécifiquement à influencer les organismes locaux et à développer leurs capacités organisationnelles en appuyant des projets de RSEA. Le Centre n'a pas forgé d'alliances avec les ONG locales au cours des premières étapes de son intervention dans le projet. Cependant, à cause de modifications socioéconomiques, le secteur des ONG est devenu un intervenant principal dans le développement des collectivités locales de la région. Face à cela, on a établi des relations de travail et des alliances de collaboration. Les ONG ont adopté les valeurs et les pratiques des projets du CRDI et sont devenues le véhicule utilisé pour l'institutionnalisation de ces principes dans la région.

Dans les hautes terres du Pérou et de la Bolivie, les projets financés par le CRDI n'ont pas influencé le développement organisationnel. L'institutionnalisation souhaitée des changements a bien eu lieu, mais non par l'entremise des organismes que le Centre avait identifiés au départ, ni d'ailleurs par les moyens qu'il avait définis au début. Ces incidences fournissent de bons exemples de la difficulté qu'il y a à attribuer un changement à une intervention donnée, de la nécessité d'être prêt à donner suite à des possibilités locales non prévues et enfin de la complexité des interactions susceptibles de favoriser le changement au niveau local. Le cas décrit ici montre bien comment les interventions du CRDI peuvent contribuer de façon déterminante à des transformations plus profondes.

Évaluation de 20 ans de collaboration en recherche de la Chine et du CRDI[6]

La coopération scientifique et technique entre la Chine et le Centre remonte à 1981. Le ministère des Sciences et de la Technologie, principal contact du CRDI, est chargé de coordonner les activités de recherche exécutées en collaboration. Des recherches ont été subventionnées dans maintes disciplines : agriculture, foresterie, environnement, information, économie et développement social. Au début et au milieu des années 1980, le Centre se concentrait sur la consolidation des sciences de l'agriculture et de la foresterie en Chine en utilisant une démarche systémique à l'égard de l'augmentation de la production. On a souvent repris la démarche adoptée en foresterie dans d'autres domaines, comme l'agriculture, les pêches, la lutte antiparasitaire et même la recherche en sciences sociales. Il s'agissait d'une démarche en deux étapes. La première combinait la recherche scientifique fondamentale à des essais sur le terrain. La deuxième étape consistait à diffuser largement les extrants de la recherche au moyen de la vulgarisation et de la formation sur le terrain, ainsi que par l'institutionnalisation de la démarche dans les nouveaux centres associés aux entités de recherche des organismes.

Cet examen du travail du CRDI en Chine a été lancé par de hauts responsables chinois désireux de tirer des enseignements de ce qu'ils considéraient être une relation de collaboration à long terme très fructueuse. Ils ont procédé à cet examen pour éclairer leurs propres activités futures de collaboration scientifique et technique au niveau international. L'étude a donc cherché tout particulièrement à décrire les interactions entre le personnel du Centre et les chercheurs chinois. À l'aide d'entrevues avec les chargés de projet chinois, les membres des équipes et les administrateurs de programmes du CRDI, le rapport dégage les caractéristiques qui distinguent les interventions du CRDI en recherche pour le développement et l'appui qu'il a apporté à cette fin. On trouvera dans l'encadré ci-dessous des exemples de ce que les chercheurs chinois jugent utile et exceptionnel dans la démarche du CRDI.

[6] *An Assessment of Twenty Years of Research Collaboration Between China and the International Development Research Centre*. par Zhan Hongqi. Zheng Yongqi. Geoffrey Oldham et Tan Say Yin (janvier 2000).

Valeur de la démarche de R-D du CRDI en Chine

- *Le CRDI a permis aux équipes de recherche chinoises d'entretenir des relations avec des équipes de beaucoup d'autres pays. Elles peuvent désormais faire partie du milieu scientifique international et ont davantage l'impression d'y appartenir. D'autres bailleurs de fonds ne favorisent les interactions qu'avec les chercheurs de leur pays.*

- *Les projets du CRDI ont encouragé la recherche en collaboration dans le pays et cela a favorisé l'établissement de liens entre les diverses équipes de recherche chinoises.*

- *Le CRDI aide les chercheurs chinois à résoudre des problèmes propres à leur pays. Il y a des bailleurs de fonds qui obligent les chercheurs chinois à recueillir des données en Chine pour ensuite les faire analyser par des chercheurs du pays subventionnaire.*

- *Tout le processus de préparation, gestion, reddition de comptes, surveillance et évaluation des projets imposé par le CRDI a fait connaître aux Chinois les meilleures pratiques utilisées dans la gestion de la recherche à l'échelle internationale.*

- *Le CRDI dispense une formation non seulement aux chercheurs, mais aussi aux gestionnaires des projets de recherche. Peu d'autres bailleurs de fonds le font.*

L'examen laisse entendre qu'à mesure que le Centre a commencé à cesser de se concentrer uniquement sur les systèmes de production à la fin des années 1980 et au début des années 1990, les travaux de recherche qu'il a financés dans les secteurs agricole et forestier ont commencé à déborder des systèmes de production et à s'étendre aux systèmes d'exploitation des terres agricoles et d'agroforesterie en considérant les écosystèmes et les bassins hydrographiques plutôt que les seules parcelles d'essai et stations de recherche.

Les examinateurs citent quelques cas qui les incitent à souligner le réalisme les efforts croissants déployés pour faire participer la collectivité aux projets financés par le CRDI, afin d'examiner les forces complexes auxquelles sont confrontées les populations défavorisées habitant des régions écologiquement vulnérables et souvent éloignées. Ils soulignent également le rôle important que les membres du personnel du CRDI, chercheurs de formation, jouent dans l'apport d'un appui efficace aux projets en aidant à trouver des partenaires de recherche dans les pays en développement, à mettre au point des propositions de recherche, à surveiller et à évaluer les recherches en cours et à constituer des réseaux.

L'évaluation a indiqué que les vingt ans d'aide du CRDI avaient favorisé des changements positifs en Chine et incité davantage les intervenants à utiliser les résultats des recherches en sciences naturelles et en sciences sociales et à travailler pour accroître les capacités locales de recherche en sciences sociales. L'évaluation a aussi indiqué que l'aide du CRDI avait été particulièrement importante pour susciter l'acceptation des sciences sociales et le renforcement des capacités dans ce domaine au moment où la Chine s'acheminait vers un système de marché.

L'équipe d'examinateurs a précisé les principaux problèmes éprouvés par les chercheurs chinois dans leurs relations de travail avec le personnel du CRDI : 1) incapacité de communiquer en chinois, 2) brèves visites sur le terrain et 3) courte durée du cycle du projet. On a estimé que ces éléments freinaient la mise au point d'innovations et limitaient les relations entre le Centre et ses partenaires. Les Chinois ont aussi manifesté le désir d'avoir davantage accès à l'information et aux constatations des évaluations effectuées par le CRDI.

SECTION II. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Cette section porte sur deux institutions où le CRDI s'est attaché principalement à renforcer les capacités d'ONG prometteuses. La Fondation de recherche pour le développement BAIF est un exemple d'organisme voué à l'apprentissage. Elle met actuellement au point une démarche de surveillance et d'évaluation (S et E) appelée « espaces intégrés d'apprentissage » devant favoriser la réflexion et l'amélioration de façon suivie. L'autre cas, fondé sur une évaluation organisationnelle de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest, illustre l'importance de la démarche adoptée par le CRDI pour fournir une aide institutionnelle flexible et soutenue à l'appui du développement de cet organisme subventionnaire africain unique en son genre.

Espaces intégrés d'apprentissage : démarche de la BAIF en matière de S et E[7]

Cette ONG indienne, qui s'intéresse au développement rural intégré et à la création d'une assise de recherche susceptible d'appuyer la prise des décisions en matière de développement, a énormément évolué sur le plan tant de la structure que des programmes depuis qu'elle est entrée pour la première fois en contact avec le Centre il y a plus de 15 ans. De nombreuses contributions ont influencé cette évolution, notamment l'appui des programmes du CRDI et du personnel d'évaluation et les liens avec les partenaires du CRDI comme l'ACDI, l'UICN (l'Union mondiale pour la nature) et CARE Canada sur des questions d'évaluation, de même que les travaux qu'elle a effectués avec eux.

Depuis longtemps, la BAIF est vivement intéressée à renforcer ses capacités de S et E. Le noyau interne de ce travail a été sa cellule S et E, établie au milieu des années 1980 avec l'aide du CRDI. Après une restructuration à la fin des années 1990, la BAIF s'est décentralisée en diverses sociétés d'État un peu partout en Inde, tandis que le siège social de la BAIF à Pune coordonnait la formation, la collecte des fonds, l'élaboration des propositions et l'assurance de la qualité.

Principes utilisés par la BAIF pour orienter l'évaluation

- La surveillance sert à la facilitation et non au contrôle.
- L'évaluation a pour but d'améliorer et non de prouver.
- L'analyse et la réflexion débouchent sur l'acquisition de connaissances pour l'avenir.
- L'apprentissage doit être continu, non « isolé ».

Dans cette structure, la S et E joue un rôle stratégique pour aider la BAIF à mettre en oeuvre les programmes et à coordonner ses sociétés d'État. La BAIF a donc conçu sa propre démarche de S et E. Pendant cette expérience, l'évaluation, confiée à une équipe distincte des exécutants des programmes ou à un groupe à l'extérieur de l'organisme, a donné lieu à un « apprentissage isolé » qui a très peu contribué à accroître le rendement des programmes. Pour contrer cette tendance, la BAIF a élaboré une stratégie qu'elle a appelée « espaces intégrés d'apprentissage ».

[7] Tiré de "*Integrated Learning Space: A Different Approach to M&E*", présenté par Girish Sohani, vice-président exécutif, BAIF, à la Conférence africaine sur l'évaluation tenue à Nairobi en septembre 1999.

L'espace d'apprentissage réunit régulièrement des exécutants, des gestionnaires, des surveillants et des personnes-ressources de l'extérieur et débouche sur un échange riche et structuré d'expériences et d'idées. Les discussions structurées comportent plusieurs éléments clés : examen des opérations, décisions quant au dépannage, discussion des problèmes de mise en œuvre, évaluation des modes de renforcement des capacités techniques et réflexion de l'équipe sur ses expériences internes et externes. L'échange d'information vise à accroître petit à petit le savoir et l'apprentissage et à déboucher sur des applications de l'apprentissage qui façonneront les mesures à venir. Grâce à ces espaces d'apprentissage, l'organisme favorise l'échange structuré de l'information et examine de façon réfléchie le processus même de développement. Cette démarche a amené le vice-président exécutif de la BAIF à faire remarquer qu'« en se déroulant ainsi, le processus donne les résultats prévus ».

La BAIF signale que cette démarche de S et E a accéléré le perfectionnement de son personnel, augmenté substantiellement la participation des collectivités et amélioré les incidences. Parallèlement, les participants habituels aux échanges structurés ont indiqué avoir été mieux en mesure de remplir leur rôle, ce qui leur a permis d'accroître leurs capacités et de créer une assise solide pour l'évaluation et la surveillance des programmes. La démarche S et E de la BAIF constitue un excellent exemple d'une méthode participative qui conjugue efficacement l'examen de l'exécution, la surveillance et l'apprentissage organisationnel. Lorsqu'on l'a présentée à la rencontre inaugurale de l'Association africaine d'évaluation, elle a suscité un intérêt considérable. La BAIF a indiqué qu'elle avait l'intention d'affiner et de systématiser cette démarche afin de pouvoir l'appliquer à différentes situations de travail. Les travaux exécutés à cet égard seront l'un des principaux éléments d'un projet de 3,1 millions de dollars financé par l'ACDI sur la santé et l'autonomie des femmes, mené avec la BAIF, l'IP Écosanté et la Section de l'évaluation du CRDI.

La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest : examen du rôle du CRDI dans le développement organisationnel

La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) est un organisme subventionnaire international situé à Dakar, au Sénégal, qui œuvre dans cinq pays de la sous-région. La FRAO appuie le renforcement des capacités dans les organismes ruraux au moyen de méthodes participatives qui les aident à examiner les problèmes auxquels sont confrontées les collectivités et à y trouver des solutions. Donateurs ayant contribué à la création de la FRAO en 1993, le CRDI et la Fondation Ford travaillent avec cet organisme africain de toute première importance depuis lors. La force de la FRAO en matière d'organisation et de programmes peut s'expliquer par divers facteurs, notamment une vision commune à tous les membres du personnel, le leadership vigoureux du directeur et du Conseil des gouverneurs, et une volonté d'expérimenter sans compromettre les principes fondamentaux de la participation et de la responsabilisation des collectivités locales.

Le CRDI et la Fondation Ford ont joué un rôle important dans le développement organisationnel de la FRAO. La Section de l'évaluation a entrepris d'étudier ces contributions tout en préparant avec eux, en juillet 1999, un projet de renforcement des compétences en évaluation. S'inspirant d'éléments du modèle d'évaluation organisationnelle CRDI-Universalia, elle a examiné la motivation et la capacité organisationnelle de la FRAO en menant une série d'entrevues auprès de personnes clés de la Fondation, du CRDI et du personnel de programme de la Fondation Ford. Les conclusions, dont celles qui suivent, pourraient servir à planifier les activités à venir.

- La force et la pertinence de la FRAO viennent du fait qu'elle a été créée et est entièrement gérée par des chercheurs professionnels africains. La démarche du CRDI, qui a appuyé le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles en transférant les responsabilités et le contrôle à l'organisme local, a été un facteur de réussite. Le CRDI répond aux besoins que la FRAO estime cruciaux. Le fait que la FRAO opère de la même façon avec ses propres partenaires témoigne de la validité de cette démarche.

- Le développement organisationnel est une activité de longue haleine et des donateurs comme le CRDI doivent fournir un appui soutenu afin de pouvoir favoriser l'épanouissement des talents locaux, examiner les options et tirer pleinement parti des occasions qui se présentent. L'appui financier du CRDI à la FRAO, toutes proportions gardées infime, lui a permis d'exercer une influence considérable. Le personnel de la FRAO l'explique par le soutien intellectuel et technique fourni par le personnel du Centre et par la grande confiance et les relations étroites qui se sont établies.

- Le personnel de la FRAO est heureux que le CRDI ait fait confiance à un organisme naissant et lui ait donné l'occasion de faire l'essai de diverses méthodes participatives afin de déterminer celles qui seraient le plus efficaces pour aider les collectivités rurales. Cette souplesse et cette ouverture à l'expérimentation ont permis à la FRAO de devenir un organisme de recherche appliquée de premier plan au niveau mondial, que courtisent des gouvernements nationaux, des bailleurs de fonds internationaux et le secteur privé. Le CRDI et la Fondation Ford partageaient une même philosophie du développement, qui visait à fournir à la FRAO le soutien et l'espace dont elle avait besoin pour créer sa propre identité et ses modalités de fonctionnement.

- Le succès de la FRAO témoigne des excellentes relations de travail et du respect manifesté par ceux qui ont participé à son développement depuis le début. Les Africains, les Canadiens et les Américains qui ont pris part à la création de la FRAO ont surmonté toutes les tensions et tous les obstacles en suscitant une véritable participation et en élaborant une vision commune de la raison d'être de l'organisme.

SECTION III. RÉSUMÉS D'ÉVALUATION

Les quatre résumés qui suivent illustrent le travail d'évaluation fait cette année à l'égard des IP et d'activités spéciales et donnent des exemples des contributions du Centre à l'élaboration de politiques et à la mise sur pied d'un réseau d'information en agriculture urbaine en Amérique latine et en Afrique, à la création d'un réseau d'information et à l'exécution de recherches stratégiques en vue de l'analyse économique des problèmes environnementaux en Asie du Sud-Est, ainsi qu'à la mise en oeuvre d'initiatives visant à intégrer dans un projet de gestion des ressources naturelles en Inde un élément axé sur les femmes et le développement. Cette section comprend aussi une note au sujet des examens externes effectués cette année sur les 12 initiatives de programme du Centre.

Recherche en agriculture urbaine

L'IP Agriculture urbaine (AU) appuie la recherche dans ce domaine en Afrique et en Amérique latine et dans les Caraïbes. Afin d'offrir à l'IP et à ses partenaires des outils leur permettant d'analyser les résultats des projets et l'apprentissage qui découle du programme, l'initiative a élaboré un cadre qui définit les huit grands secteurs où ses projets devraient apporter une contribution (voir l'encadré). Cette année, les participants à deux ateliers, en Afrique orientale et en Amérique centrale, ont eu recours à ce cadre pour l'autoévaluation de leur travail. Les résultats démontrent qu'une IP et ses partenaires peuvent travailler ensemble pour suivre systématiquement les progrès effectués et échanger sur les résultats obtenus.

Les huit grands secteurs retenus dans le cadre d'évaluation de l'AU en vue d'analyser les résultats des projets et du programme

1. Perfectionnement des ressources humaines
2. Renforcement des capacités institutionnelles
3. Efficacité des partenariats au niveau local
4. Analyse tenant compte des différences entre les sexes
5. Valeur ajoutée par les méthodes pluridisciplinaires
6. Progrès scientifiques et méthodologiques
7. Utilisation de la recherche
8. Obtention de fonds

Réflexions des participants à l'atelier de Nairobi sur les impacts en matière de politiques[8]

Luc Mougeot a préparé un rapport résumant les conclusions de l'atelier de Nairobi sur l'AU, tenu en juin 1998. Pendant cet atelier, des chercheurs africains financés par l'AU ont cerné les principales incidences de leurs travaux de recherche. Cette analyse porte sur neuf activités distinctes (six projets

[8] *Urban Agriculture Research in Africa: Reviewing and Enhancing Project Impacts*, par Luc Mougeot (1999).

de recherche et trois activités de soutien de la recherche) exécutées dans les capitales de sept pays africains entre 1987 et 1998. Les chercheurs présents représentaient des instituts ou départements d'universités locales, des ONG et des organismes gouvernementaux.

Grandes contributions et influence sur la modification des politiques

L'atelier a fait ressortir la contribution substantielle des projets de recherche AU dans les domaines suivants : création de partenariats efficaces au niveau local, progrès scientifiques et méthodologiques, et utilisation accrue des résultats de la recherche. Sur le plan politique, les partenariats au niveau local et l'application des résultats de la recherche ont contribué à modifier l'utilisation des terres périurbaines et ont servi de base à des recommandations formulées à l'égard de projets de politiques et à des dispositions de zonage subséquemment approuvées. En voici des exemples :

- À Kampala, le colloque public sur les résultats des travaux de recherche a contribué à changer l'attitude du conseil municipal. Auparavant, le conseil s'opposait activement à l'AU et utilisait des pratiques répressives. Maintenant, le conseil municipal de Kampala reconnaît pleinement l'AU et en parle aux réunions de tous les services de la ville.

- Le groupe d'étude sur l'urbanisme à Kampala (KUSG) a utilisé les résultats des travaux pour faire reconnaître l'AU comme étant une utilisation légitime des terres urbaines. Le plan structurel de Kampala a en bout de ligne officiellement reconnu l'AU en 1994 et cela a été la principale contribution du KUSG au premier projet d'urbanisme financé par la Banque mondiale en Ouganda.

- Le projet de développement durable de Dar es-Salaam a utilisé l'information émanant des projets pour remplacer le plan d'aménagement urbain de 1979 par un plan stratégique de développement urbain.

Intégration de l'analyse contextuelle dans le cadre d'évaluation

Le cadre mis au point par l'AU propose d'examiner le rôle des déterminants contextuels dans les résultats des projets. Par exemple, les participants à l'atelier ont soulevé la question du « moment opportun », faisant allusion à la pertinence des projets compte tenu des enjeux de l'heure dans les programmes politiques locaux. Les perturbations dans l'approvisionnement alimentaire des villes, la dégradation des conditions de vie en milieu urbain et la nécessité de mesures gouvernementales sont ressorties comme des éléments *« favorisant la croissance de l'AU et en accentuant la visibilité »*. Ces conditions existaient à Dakar, à Kampala et à Dar es-Salaam, mais à un degré moindre à Harare et à Nairobi. L'AU a donc joué un rôle moins important dans ces deux derniers cas.

Les participants ont estimé que l'atelier leur a permis de mieux comprendre leur apport à divers aspects du développement local, y compris à la sphère politique-pratique et à celle de l'élaboration des politiques. Ils se sont entendus sur le fait que l'attitude des chercheurs envers la recherche et l'AU avait évolué de façon positive. Pour citer le rapport de l'atelier :

> *Cet exercice a eu un effet étonnant sur les chargés de projet : la plupart ont déclaré qu'ils commenceraient dorénavant, dans leur travail en tant que scientifiques,*

à envisager la conception et la mise en œuvre de la recherche sous un nouvel éclairage. (page 6)

La Red Aguila
Réseau d'information d'Amérique latine en agriculture urbaine[9]

En mai 1999, l'IP AU amorçait un exercice semblable à celui de Nairobi, mais cette fois au Costa Rica et portant sur la région de l'Amérique latine. Utilisant le même cadre d'évaluation en huit points, les participants ont examiné les contributions découlant de sept études de cas sur l'AU dans la région et du réseau d'information d'Amérique latine en AU, appelé AGUILA.

Une analyse des études de cas a révélé que les principaux progrès avaient eu lieu dans l'élaboration de méthodes de recherche sur l'AU. Les participants à l'atelier ont indiqué que le réseau AGUILA avait surtout contribué à faire connaître et accepter les avantages potentiels de l'AU des administrations locales, des centres de recherche, des universités et des bailleurs de fonds internationaux dans la région. Tout comme l'avait fait l'atelier de Nairobi, l'atelier d'Amérique latine a conclu qu'une sensibilisation accrue aux avantages de l'AU constitue l'un des principaux facteurs menant à l'utilisation des résultats de la recherche.

Le rapport explique le rôle qu'AGUILA a joué pour promouvoir, faciliter et appuyer l'essor de l'AU dans la région comme solution de rechange en matière d'approvisionnement alimentaire et de création de revenus et d'emplois. AGUILA est le premier réseau sur l'AU dans la région.

La RED AGUILA a contribué à l'échange de l'information et s'est employée à promouvoir et à appuyer l'essor de l'AU dans la région en diffusant les résultats des recherches locales. En voici des exemples :

- En Bolivie, la **municipalité de Montero**, dans le département de Santa Cruz, a demandé une aide financière et technique pour élaborer des stratégies, des plans de développement et des politiques sur l'AU.
- En Colombie, la **municipalité** de Caldas, dans le département d'Antioquia, a demandé de l'aide pour intégrer les activités d'AU à ses politiques et projets de développement social.
- L'Agence norvégienne de développement (**NORAD**) a demandé de l'aide pour mettre en œuvre des projets de sécurité alimentaire en ayant recours à une démarche AU au Honduras et au Nicaragua.
- Le Programme des Nations Unies pour le développement (**PNUD**) a demandé de l'aide technique pour appuyer et faciliter la mise en oeuvre de projets AU au niveau régional en Amérique latine.

[9] *Agricultura Urbana en América Latina y el Caribe. Impactos de proyectos de investigación*, Julio Prudencio Böhrt (1999) FLACSO.

- Le Service de l'environnement de la Banque interaméricaine de développement (**BID**) a manifesté de l'intérêt à l'égard de l'échange accru d'information sur les questions AU avec AGUILA, surtout dans le domaine de la coédition.

L'encadré qui suit décrit une partie des résultats obtenus, signalés dans l'une des études de cas.

La gestion des déchets solides et l'agriculture urbaine dans la ville de Santiago de los Caballeros, République dominicaine

À Santiago, la gestion des déchets solides en milieu urbain est l'un des plus graves problèmes auxquels font face les habitants de l'endroit. La municipalité n'a toutefois pas les capacités techniques et opérationnelles nécessaires pour régler efficacement le problème. L'IP AU a appuyé une initiative de recherche qui a permis d'évaluer l'ampleur des problèmes et les possibilités de gestion des déchets solides et d'AU dans la ville. Le projet de recherche a présenté l'AU comme une solution de rechange appropriée pour résoudre le problème. Les chercheurs ont repéré trois grandes sources de déchets solides : 1) un dépotoir à ciel ouvert, 2) le marché local Yaque et 3) l'hôpital.

S'appuyant sur les résultats du projet, la municipalité, le secteur privé, des étudiants du programme de maîtrise en génie de l'environnement et le ministère de la Santé publique ont entrepris d'élaborer ensemble divers plans de gestion des déchets solides. Les résultats de la recherche ont aussi fourni à deux entreprises du secteur privé, à une ONG locale et à la municipalité les données nécessaires pour préparer des projets de réutilisation des déchets solides organiques provenant du marché Yaque et d'autres quartiers avoisinants, dans le but d'en faire du compost pour les initiatives locales d'agriculture urbaine.

Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est[10]

Créé en 1993, le Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est (PEEASE) a pour but d'appuyer la formation et la recherche en économie de l'environnement et des ressources chez ses 10 pays membres : Thaïlande, Malaysia, Indonésie, Philippines, Vietnam, Cambodge, Laos, Chine, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Sri Lanka. Son but est de renforcer les capacités locales d'analyse économique des problèmes environnementaux, afin que les chercheurs puissent fournir des conseils judicieux aux décideurs. Le programme a recours au réseautage non seulement pour fournir une aide financière mais également pour organiser des réunions et offrir les services de personnes-ressources, l'accès à la documentation, des points de vente de publications et des possibilités de recherche comparative. Le programme a pris la forme d'un secrétariat logé au BRASU. Ce secrétariat est celui qui reçoit l'aide du groupe de bailleurs de fonds le plus diversifié et seul Bellanet compte autant de donateurs centraux appuyant ses travaux. Selon une évaluation externe achevée en février 2000, le PEEASE est un bon exemple d'un organisme voué à l'apprentissage qui se sert de l'examen pour améliorer la prestation de son programme. Les auteurs du rapport notent également que son personnel doit être accru si l'on veut améliorer le travail du PEEASE et mieux en tirer parti.

> *« Le programme du PEEASE doit être considéré comme une réussite à presque tous les égards. La formation en économie de l'environnement, les ateliers et les mini-cours, la qualité des résultats de recherche et le nouveau groupe d'économistes environnementaux qualifiés, tout cela nous indique que les six premières années ont bel et bien été remarquables[...] Il ne faut toutefois pas croire que le changement n'est pas souhaitable[...] Les changements proposés ne renvoient pas à des lacunes dans les modalités actuelles. Il faut plutôt les considérer comme le résultat logique d'un programme qui évolue au fil du temps. »*

> *« L'étude de suivi révèle non seulement l'utilisation très positive mais aussi les «effets multiplicateurs» des services de formation, de recherche et autres services de soutien du PEEASE. Comme la plupart des répondants viennent d'institutions universitaires, on peut prévoir que l'utilisation sera d'abord liée à leurs fonctions d'enseignement, puis à la recherche. Le PEEASE a stimulé l'apprentissage et la recherche dans les domaines de l'environnement et de l'économie. De plus, et cela était beaucoup moins prévisible mais s'est néanmoins produit, les anciens du programme ont énormément contribué aux rencontres locales et nationales et [...] à l'utilisation des résultats de la recherche par les autorités locales. Par leur [...] participation aux organes d'élaboration de politiques et aux programmes oeuvrant en environnement, ils ont contribué au processus de formulation et de mise en œuvre des politiques. » (page 39)*

Lancée par le groupe de bailleurs de fonds du PEEASE dans le cadre d'un cycle régulier d'évaluations, l'étude recommande la consolidation des acquis. Les évaluateurs ont constaté que plus de 75 % des chercheurs joints avaient entrepris d'autres recherches sur l'économie de l'environnement à la suite des liens qu'ils avaient établis avec le PEEASE, mais ils ont toutefois fait observer que bon nombre des chercheurs déjà appuyés par le PEEASE avaient quitté le réseau.

Le rapport propose des mesures visant à maintenir la participation active des chercheurs, à approfondir leur expérience et à accroître l'efficacité de leur participation dans les recherches à venir et, du même coup, leur influence sur les

[10] *Evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA)*, Daniel Bromley et Gelia Castillo, février 2000.

politiques. L'examen propose d'étendre le réseau du PEEASE à un plus grand nombre d'organismes voués à la recherche et à l'environnement dans la région. On recommande aussi une utilisation plus dynamique des médias. Pour ce qui est des cours financés par le PEEASE, on propose d'en offrir un plus grand nombre dans les pays membres plutôt que de les centraliser à Los Banos. On pourrait ainsi élargir l'éventail des participants d'autres pays, étendre la portée du programme et accroître ses possibilités d'influencer les politiques.

Parcelles d'essai cultivées par les femmes dans l'État du Nagaland[11]

Le Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED) est mis en œuvre par le gouvernement du Nagaland (État du nord-est de l'Inde) et financé par le CRDI et l'ACDI, par l'entremise du Mécanisme Inde-Canada en matière d'environnement. Lancé en février 1995, le projet NEPED a pour but d'intégrer les méthodes de l'agroforesterie dans le système traditionnel d'agriculture itinérante sur brûlis (jhum) de la région. Près de 80 % des collectivités de la région pratiquent le jhum. Elles cultivent pendant les deux premières années suivant le brûlis, puis laissent la terre en jachère pendant sept à douze ans. Le projet cherche à corriger le problème de l'épuisement accru des sols attribuable aux pressions démographiques, et la diminution en conséquence du cycle du jhum.

En 1996, en se fondant sur une analyse des rôles masculins et féminins entreprise au début du projet, on a ajouté au projet NEPED un volet visant à favoriser une meilleure intégration des femmes dans le programme. On a ensuite amorcé une série de programmes de formation pour rendre les femmes plus autonomes, qui ont mis l'accent sur les forces et les faiblesses perçues chez elles, les questions relatives aux terres, l'accès aux ressources et leur contrôle, et la participation au processus décisionnel. Les femmes ont aussi eu l'occasion de réaliser des activités sur des parcelles d'essai.

En 1999, on a évalué les expériences et les activités du volet du projet NEPED visant les femmes et observé que ce volet avait eu un effet positif sur elles. Jusqu'à maintenant, 213 femmes de 123 villages ont été formées. De 1996 à 1998, on a établi 93 parcelles d'essai et 80 pépinières qu'on leur a confiées. Les femmes ont fait pousser des cultures dans des champs de jhum. Elles connaissent maintenant mieux la plantation d'arbres après avoir pris une part active à l'aménagement des terres et à la sélection des gaules. Elles ont participé à d'autres activités du projet NEPED, notamment dans des pépinières. Elles ont pris l'initiative de s'informer sur les questions ayant trait aux terres et de se regrouper pour acheter collectivement des terres. Elles font maintenant partie des dirigeants dans de nombreux villages. Enfin, bon nombre d'entre elles ont gagné de l'argent en travaillant à la plantation. Le projet NEPED a aussi démontré à l'État l'existence d'un nouveau modèle intégrant les hommes et les femmes, et l'État a ainsi été sensibilisé à l'idée d'intégrer les femmes dans les programmes et leur a fourni un modèle afin qu'elles aient directement accès aux ressources gouvernementales.

L'évaluation a révélé que le projet NEPED continuait de s'informer sur les programmes qui tiennent compte des différences entre les sexes et d'améliorer sa programmation existante, mais qu'il avait

[11] *Women Test Plot Activities of the Nagaland Environment Protection and Economic Development Project*, par Kavita Rai, décembre 1999.

aussi cerné des secteurs problèmes. Par exemple, la formation devrait porter sur les aspects techniques du projet et il y aurait lieu d'examiner de plus près la propriété et la répartition des terres. Le rapport a aussi indiqué que les projets à venir devraient suivre plus attentivement la participation des femmes, trouver d'autres personnes-ressources sur place pour la formation, évaluer plus attentivement les restrictions géographiques inhérentes à l'emplacement retenu pour le projet et favoriser une plus grande participation du personnel du projet à l'étude des questions de genre.

Atelier d'autoévaluation du projet NEPED
tenu à Kohima en octobre 1999

S'efforçant de renforcer les capacités internes d'évaluation, le projet NEPED a appliqué la méthode de la cartographie des incidences ("Outcome Mapping") à une autoévaluation du projet. Cette méthode a servi à connaître les changements de comportement que le projet NEPED a aidé à susciter pour répondre à ses objectifs. L'autoévaluation n'a pas remplacé l'examen externe du projet. Elle a plutôt cerné le point de vue de l'équipe du projet sur les événements les plus importants (tant positifs que négatifs) survenus pendant la réalisation du projet et aidé à comprendre les facteurs qui ont contribué à son succès. La cartographie des incidences a été une démarche axée sur l'apprentissage, l'objectif ayant été d'aider l'équipe à utiliser les constatations faites afin de définir ses activités pour le reste du projet tout en apprenant de ses expériences. De plus, elle a préparé efficacement l'équipe à l'examen externe effectué quelques mois plus tard par l'ACDI.

- *NEPED Self-Assessment Report*, par l'équipe du projet NEPED, décembre 1999.
- *Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project. Performance Assessment.* Mécanisme Inde-Canada en matière d'environnement. Par l'équipe d'évaluation externe : Richard Baerg, Surendra Kumar Vettivel et Dipa Singh Bagai, février 2000.

Examens externes des initiatives de programme

À la demande de la Direction générale des programmes, la Section de l'évaluation a coordonné l'examen externe de 12 IP au printemps et à l'été de 1999. L'examen visait à obtenir un point de vue indépendant et à satisfaire à l'obligation de présenter au Conseil des gouverneurs des observations externes sur le rendement des IP. On a élaboré un mandat commun pour tous les examens, en s'attachant plus particulièrement à deux aspects importants :

1. commentaire sur la pertinence de la **démarche** de recherche de l'IP;
2. commentaire sur la pertinence, la qualité et la nature des **résultats** obtenus jusque-là.

Pour chacune des IP, l'examen a été confié à une équipe de deux examinateurs, choisis pour leur expérience du domaine étudié et leur connaissance géographique de la région où est exécutée l'IP. Dans la mesure du possible, les examinateurs ont participé à l'examen de plus d'une IP, afin de mieux comprendre les différentes approches utilisées au Centre. En tout, on a fait appel à 17 examinateurs, dont bon nombre étaient Canadiens, mais les équipes comprenaient également des membres de l'Inde, du Mexique, de l'Afrique du Sud et du Royaume-Uni. Possédant chacun de nombreuses années d'expérience, les examinateurs provenaient d'universités, du secteur privé, de cabinets indépendants d'experts-conseils et d'autres organismes. Limité principalement à des données obtenues à l'aide d'entrevues et dans des documents, l'examen externe était un élément d'un processus d'examen qui comprenait également un examen interne de chaque IP par le Centre, les rapports annuels des IP, les évaluations terminées et l'examen de la direction. L'équipe de gestion de la Direction générale des programmes a utilisé les résultats émanant des examens et des autres sources susmentionnées pour entreprendre un processus de restructuration des programmes et peaufiner les stratégies d'établissement des programmes. Pour son examen du nouveau Cadre général des stratégies et des programmes, le Conseil des gouverneurs avait reçu les conclusions des examens externes. Les conclusions des examens externes sont retenues comme sujets de discussion par les IP dans les réunions de planification de leur prochain cycle de programme, ainsi que pour cerner les secteurs susceptibles d'amélioration dans leur nouveau prospectus. On peut obtenir les rapports des examinateurs externes, pour usage interne au CRDI, auprès de la Section de l'évaluation (copie papier) ou sur son site Intranet.

ANNEXES

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 1999-2000

Outre les 12 examens externes des initiatives de programme du Centre, la Section de l'évaluation a reçu 18 nouveaux rapports au cours de l'année. On peut obtenir des exemplaires de ces rapports en s'adressant à la Section de l'évaluation ou à la bibliothèque.

Titre, auteur, date	Domaines de programme reliés	Projets évalués	Pays/région
Évaluations de projets et de programme			
Unganisha: An Assessment of Results and Effectiveness, juin 1999, par Michael Graham	TIC	Activités internes du Centre	
A Report on PAN-Supported Internet Services Providers, par Carlos A. Afonso, février 1999	TIC	98-4214, 98-8003, 96-0015, 91-0136, 96-8002, 86-0162, 91-0178, 94-8008, 95-5020	Mongolie, Vietnam, Cambodge, République démocratique populaire lao, Bangladesh, Sri Lanka
Central America Industrial Support Network - The CAISNET Evaluation, par Isla Paterson, décembre 1998	ESE	98-4009	Amérique centrale
Urban Agriculture Research in Africa: Reviewing and Enhancing Project Impacts, par Luc J.A. Mougeot, printemps 1999	GRN	88-0325, 93-4140, 95-0007, 93-0024, 96-0013, 82-0114, 97-4002, 90-0153, 93-0037	Ouganda, Zimbabwe, Ghana, Kenya, Afrique du Sud, Sénégal, Tanzanie
Mid-Term Review: Wetland Production Systems Research Project, Bhutan, par Hans Schreier, Urs Scheidegger et A. Gomez, octobre 1998	GRN	95-8005	Bhoutan
People and Resource Dynamics in Mountain Watersheds of the Hindu Kush-Himalayas (PARDYP) - Review Mission Report, par Brian Carson, Christine Grieder et Narpat S. Jodha, mars 1999	GRN	96-1300	Chine, Pakistan, Inde, Népal
Women Test Plot Activities of the Nagaland Environment Protection & Economic Development Project, par Kavita Rai, décembre 1999	GRN	94-8308, 94-5332	Inde
Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project. Performance Assessment, par Richard Baerg, Surendra Kumar Vettivel et Dipa Singh Bagai, février 2000	GRN	Projet spécial	Inde

Titre, auteur, date	Domaines de programme reliés	Projets évalués	Pays/région
Evaluación del proyecto sistemas de producción de animales menores en el hogar en el Perú by Instituto Nacional de Investigación Agropecuria (INIA), D' Pomareda, mars 1999	GRN	93-0028	Pérou
Tanzania Essential Health Intervention Project (TEHIP) - Evaluation Report to IDRC and the MOH, par Cleopas S. Msuya, Mohamed Amri, Peter Ilomo et Mastidia Kahatano, mai 1999	ESE	93-0226	Tanzanie
La recherche en politiques sociales : évaluation des capacités institutionnelles, par Ghyslaine Neill et Souleymane Ouattara, mai 1993	ESE	Au niveau du programme	Gambie, Sierra Leone, Ghana, Nigeria, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Bénin, Cameroun
Resource Expansion: "PAN's Experience and Linkages with Private Sector Partners", Allison Murray, 15 juin 1999	TIC		Sri Lanka, Vietnam, Mongolie
Twenty Years of IDRC Project Support in the Central Andes of Peru and Bolivia: Evaluation Report, par Edward Weber et Martin Mujica, décembre 1999	GRN	78-0133, 82-0091, 86-0124, 84-0193, 92-8753, 94-0014, 97-8754, 96-8761, 76-0078, 80-0015, 85-0012, 91-0005, 83-0209, 87-0334, 88-0023, 85-0182, 89-0115, 93-0028, 80-0109, 85-0253, 89-0040, 82-0165, 76-0144, 80-0058, 85-0122, 87-0182, 90-0137, 86-0296, 87-0165, 50215	Pérou, Bolivie
Agricultura Urbana en América Latina y el Caribe: Impactos de proyectos de investigación. Julio Prudencio Böhrt, Mayo 1999	GRN	85-0203, 95-0024, 97-0008, 93-0028, 85-0203	ALC
NEPED Self-Assessment Report, par l'équipe du projet NEPED, décembre 1999	GRN	94-8308, 94-5332	Inde

Titre, auteur, date	Domaines de programme reliés	Projets évalués	Pays/région
An Assessment of Twenty Years of Research Collaboration Between China and the International Development Research Centre. par Geoffrey Oldham, Tan Say Yin, Zhan Hongqi et Zheng Yongqi. 1999	GRN, ESE	81-0130, 84-0273, 85-0023, 85-0251, 86-0098, 86-0246, 87-0127, 87-0329, 88-0100, 02857, 87-0260, 82-0144, 86-1046, 91-1037, 83-0341, 87-0314, 88-0123, 90-1009, 84-0291, 86-1013, 02146	Chine
Les processus de décentralisation et leurs incidences sur les services sociaux en Afrique de l'Ouest et centrale, par Pierre Basso, décembre 1999	ESE	97-0209	Afrique de l'Ouest et centrale
Evaluation of the Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA), par Daniel Bromley et Gelia Castillo, février 2000	ESE, GRN	Au niveau du programme	Asie du Sud-Est
Examens externes des initiatives de programme			
Assessment of Social Policy Reforms: A Review of the ASPR Program Initiative of IDRC, par Jan Loubser et Naresh Singh, juillet 1999	ESE		Mondial
Cities Feeding People: A Review of the CFP Program Initiative of IDRC, par Anne Whyte et Fiona MacKenzie, juillet 1999	GRN		Afrique et Amérique latine
Community-Based Natural Resource Management: A Review of the CBNRM Program Initiative of IDRC, par Jacques Chevalier et Hans Schreier	GRN		Asie
Ecosystem Approaches to Human Health: A Review of the ECOHEALTH Program Initiative of IDRC, par Jean-Pierre Réveret et N. Ole Nielsen, juin 1999	GRN		Mondial
Micro Impact of Macroeconomic and Adjustment Policies: A Review of the MIMAP Program Initiative of IDRC, par Vijay S. Vyas et Marilyn Carr, juin 1999	ESE		Asie et Afrique
PAN-Asia Neworking: A Review of the PAN Program Initiative of IDRC, par Michael Graham et Nabil Harfoush, juin 1999	TIC		Asie et ALC

Titre, auteur, date	Domaines de programme reliés	Projets évalués	Pays/région
People, Land and Water: A Review of the PLaW Program Initiative of IDRC, par Fiona MacKenzie et Greg Spendjian, juin 1999	GRN		Asie et Moyen-Orient
Alternative Approaches to Natural Resources Management in Latin America and the Caribbean: A Review of the MINGA Program Initiative of IDRC, par Mauricio R. Bellon et Jacques Chevalier, juin 1999	GRN		ALC
Peace Building and Reconstruction: A Review of the PBR Program Initiative of IDRC, par David Gillies et Hal Klepak, juillet 1999	ESE		Mondial
Small, Medium and Micro-Enterprises and Innovation Technology: A Review of the SMMEIT Program Initiative of IDRC, par Marilyn Carr et David Kaplan, juin 1999	ESE		Afrique et ALC
Sustainable Use of Biodiversity: A Review of the SUB Program Initiative of IDRC, par Greg Spendjian et Anne Whyte, juin 1999	GRN		Mondial
Trade, Employment and Competitiveness: A Review of the TEC Program Initiative of IDRC, par Marilyn Carr et Vijay Vyas, juin 1999	ESE		Asie et ALC

IDRC
CRDI

CANADA

BG 2000(06)09

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date : le 27 avril 2000 Our file/Notre dossier:

To/À: Conseil des gouverneurs

From/De: Maureen O'Neil

Subject/Objet: **Réflexions de la direction au sujet du Rapport annuel sur l'évaluation (RAE)**

En 1994, le Centre a commencé à produire un aperçu des activités d'évaluation menées à bien l'année précédente ainsi qu'un résumé de certaines évaluations pour les besoins de la haute direction et du Conseil des gouverneurs. Cette pratique a eu une influence très positive sur l'état de l'évaluation au CRDI. Elle a sensibilisé davantage le Conseil et la direction à l'ampleur et à la complexité des activités et des problèmes d'évaluation. Elle a aussi constitué un important point de convergence et un modèle pour tous ceux qui doivent exécuter des évaluations.

À la réunion de mars 2000 du Conseil, les gouverneurs ont discuté de la stratégie d'évaluation des cinq prochaines années. La stratégie clarifie le principe qui sous-tend la démarche du Centre : l'évaluation a d'abord pour objet d'aider le personnel et les partenaires de recherche du CRDI à mieux comprendre la contribution qu'apporte leur travail et à trouver des moyens de l'accroître plutôt que de s'en tenir au repérage des erreurs et aux comptes à rendre. Au fil des ans, le Centre a accumulé des données à partir du corpus des rapports d'évaluation que lui ou ses partenaires commandent. Même si nous nous attendons rarement à ce qu'un rapport fournisse une réponse définitive face à un dilemme concernant l'orientation de la gestion de la recherche, chaque étude consolide les acquis, allant parfois jusqu'à raffermir une tendance qui semble se dégager, parfois à mettre en doute cette tendance ou à y ajouter une nouvelle dimension. Le présent RAE ne donne pas de détails sur les projets évalués, mais permet plutôt de tirer des conclusions générales.

La première conclusion a trait à la valeur élevée que les contributions non monétaires du Centre apportent, de concert avec ses subventions de recherche. L'étude de l'aide accordée par le Centre à la Chine sur une période de 20 ans (page 9) met l'accent sur les incidences positives de la collaboration de longue date entre le personnel du Centre et les chercheurs chinois. L'évaluation de 20 ans de travail dans les Andes arrive à la même conclusion et précise en outre que l'acceptation et l'utilisation au niveau local de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole a plus de chances de se produire si l'on collabore avec des organismes peu en vue et plus faibles mais qui entretiennent des relations étroites avec les collectivités éloignées, plutôt qu'avec des organismes plus forts et mieux connus dont ce n'est pas le cas. Cela explique pourquoi le processus a été plus laborieux et les progrès, plus lents. L'examen de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest fait ressortir la valeur que les bénéficiaires ont accordée au soutien intellectuel et technique offert par le personnel du Centre, de même que la confiance et les relations étroites qui se sont établies.

De la même façon, le RAE insiste cette année sur l'utilisation de la structure des coûts à trois volets que le Conseil a approuvée en mars dernier. À partir de maintenant, le CRDI présentera ses coûts selon trois catégories :

A - Programmes de recherche pour le développement;
B - Soutien de la recherche pour le développement;
C - Services administratifs

Le soutien de la recherche pour le développement désigne le soutien technique fourni par le personnel du CRDI. Le rapport démontre qu'il est un élément complémentaire essentiel des subventions de recherche.

Les trois rapports susmentionnés font ressortir une deuxième conclusion générale, à savoir la valeur de la *persévérance*. C'est un corollaire naturel des activités à forte concentration de travail et de savoir qui viennent compléter et valoriser l'attribution des subventions. La promotion du développement durable, à laquelle s'est employé le CRDI dans les Andes, en Chine et en Afrique de l'Ouest, nécessite un effort soutenu; ce n'est pas quelque chose qui peut se faire au cours d'un projet de deux ou trois ans.

Le troisième aspect a trait au défi que pose la généralisation de résultats obtenus en un endroit précis. Les auteurs d'au moins deux des études (Andes, page 6, et Agriculture urbaine, page 15) essaient de savoir jusqu'où, par-delà les limites d'un projet donné, l'on peut s'attendre à voir s'exercer l'influence de travaux financés par le CRDI. Le CRDI a encouragé une démarche participative en recherche et la participation des utilisateurs possibles dès le début du processus d'élaboration du projet. Outre qu'elle favorise l'appropriation au niveau local, une telle démarche garantit la pertinence et l'existence d'une communauté potentielle d'utilisateurs intéressés par les résultats de la recherche. En ce qui concerne la plus grande partie des travaux effectués dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et, dans une certaine mesure, dans celui des sciences sociales, le cadre de référence peut souvent être très spécifique au niveau local. Même s'il est manifeste qu'une telle démarche donne des résultats à ce niveau, nos ambitions sont beaucoup plus élevées : nous cherchons à ce que les résultats s'appliquent aux décideurs et les influencent à l'échelle nationale et au-delà. Le problème demeure de savoir comment reproduire ou autrement étendre la portée et l'influence de recherches conçues au départ pour un moment, un endroit et des circonstances donnés. Les examinateurs externes des IP sur la gestion des ressources naturelles ont aussi soulevé cette question. La Direction générale des programmes et des partenariats a demandé aux équipes IP de commencer à s'attaquer explicitement à ce problème cette année.

Les statistiques sur lesquelles repose le rapport de cette année nous rappellent qu'il représente uniquement la pointe d'un iceberg. La Section de l'évaluation a reçu en tout 29 rapports au cours de l'année. Les huit qu'elle a retenus pour le RAE portaient à eux seuls sur 278 projets répartis sur des périodes de travail allant de trois à 20 ans. Une distillation très poussée nous permet de vous présenter un rapport d'une vingtaine de pages. Même si la direction a consacré énormément de temps et d'attention aux examens externes des initiatives de programme (12 des 29 rapports) et si les résultats des autres études ont répondu aux objectifs de programme des concepteurs, nous croyons que le Centre pourrait faire plus de cas de l'ensemble du travail (le reste de l'iceberg). Il faudra pour cela prêter davantage attention à chacun des rapports d'évaluation et faire une meilleure utilisation du temps du personnel de

programme, afin que ce dernier puisse assimiler les conclusions des rapports et les utiliser à la fois dans la planification des projets et dans les activités de diffusion et de synthèse en aval. Nous organiserons cette année un atelier spécial à l'intention de la direction et trouverons d'autres moyens d'étendre et d'approfondir l'utilisation des résultats des évaluations.